



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА - МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ
РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

Ментор

проф. д-р Трајко Мицески

Кандидат

Никола Мицевски

Штип, 2018

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ.....	5
----------------------	----------

ABSTRACT.....	6
----------------------	----------

ВОВЕД	7
--------------------	----------

ПРВА ГЛАВА

1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	10
--	-----------

1.1. Поим и цели на управувањето со човечки ресурси.....	10
--	----

1.2. Историски предизвици во развојот на управувањето со човечките ресурси.....	13
---	----

1.3. Развој на управувањето со човечки ресурси и имплементација на обврските.....	19
---	----

1.4. Современи прашања и проблеми на разновидност.....	22
--	----

1.5. Јавниот контекст на управување со човечки ресурси.....	25
---	----

ВТОРА ГЛАВА

2. НЕКОИ ПОИЗРАЗЕНИ ТЕОРИИ НА КОИ СЕ ЗАСНОВА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	30
--	-----------

2.1. Теорија заснована на ресурси.....	30
--	----

2.2. Теорија на хиерархија на потребите.....	32
--	----

2.2.1. Апликација на Масловата теорија за хиерархија на потребите врз практиките на управување со човечки ресурси.....	35
--	----

2.3. Ефикасност на управувањето со знаење – модел Блек Бокс	36
---	----

2.4. Теорија на човечки капитал.....	37
--------------------------------------	----

2.5. Универзалистичка теорија.....	39
------------------------------------	----

2.6. Модел Мичиген.....	40
-------------------------	----

ТРЕТА ГЛАВА

3. НАУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ИЗВЕДБА НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	42
--	-----------

3.1. Регрутирање и селекција.....	42
-----------------------------------	----

3.2. Обука и развој.....	44
--------------------------	----

3.3. Управување со кариерата.....	47
-----------------------------------	----

3.4. Систем за наградување.....	50
3.5. Планирање на човечките ресурси.....	52
3.6. Благосостојба на вработените.....	54
3.7. Концепт за изведба (перформанс) на вработените.....	56

ЧЕТВРТА ГЛАВА

4. РЕЛЕВАНТНИ ПРАКТИЧНИ СОЗНАНИЈА И ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА.....

58

4.1. РЕЛЕВАНТНИ ПРАКТИЧНИ СОЗНАНИЈА.....

58

4.1.1. Релевантни истражувања за ефектите од практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба.....

58

4.1.2 Релевантни истражувања за ефектите од практиките на управување со човечки ресурси врз изведбата на вработените.....

63

4.1.3. Критика на постоечката литература релевантна за ова истражување.....

66

4.1.4. Празнини во истражувањата.....

66

4.2. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....

68

4.2.1. Методологија на емпириското истражување.....

68

4.2.2. Оправданост на емпириското истражување.....

73

4.2.3. Предмет на емпириското истражувањето.....

74

4.2.4. Цели на истражувањето.....

75

4.2.5. Хипотетичка рамка.....

75

4.2.6. Методи на истражување.....

76

4.2.7. Резултати од истражувањето.....

77

4.2.7.1. Дескриптивни статистички резултати.....

78

4.2.7.2. Резултати за поврзаност на практиките на управување со човечките ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија.....

84

4.2.8. Дискусија на истражувачките резултати.....

91

4.3. Емпириско истражување спроведено во некои јавни претпријатија за состојбите со управување на човечките ресурси.....

95

4.3.1. Резултати од истражувањето.....

96

4.3.2. Заклучни согледувања по емпирискиот дел.....

103

ПЕТТА ГЛАВА

5. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ФОКУС НА ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА.....	104
5.1. Примена на студиозен приод кон правилно развивање на сите фази на активности на човечките ресурси (планирање).....	104
5.2. Следење на активностите на човечките ресурси во работните средини и преземање на мерки за нивно ефектурање.....	107
5.3. Следење на современите трендови поврзани со правилното мобилизирање и ефектуирање на човечките ресурси.....	110
5.4. Имплементирање на современи мерки и активности за попродуктивно и етичко мобилизирање на човечките ресурси во јавните претпријатија.....	115
5.5. Континуирано унапредување на менаџментот на човечките ресурси во јавните претпријатија.....	119
ЗАКЛУЧОК.....	123
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	133

АПСТРАКТ

Управувањето со човечки ресурси претставува управувачка активност што подразбира селекција, развој, одржување, прилагодување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на компаниите, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените.

Докажано е дека практиките на управување со човечки ресурси се поврзани со изведбата на вработените и севкупната организациска изведба.

Целта на овој труд е да се дојде до сознанија за тоа дали постои таква поврзаност помеѓу одделните практики на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Примерокот за истражување е случаен, составен од 60 испитаници вработени во јавните претпријатија на Република Македонија. За собирање на податоци беа користени Прашалник за изведба на вработените и Прашалници за практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечки ресурси и благосостојба на вработените).

Резултатите од истражувањето покажаа постоење на позитивна линеарна поврзаност помеѓу секоја од практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија. Вака добиените резултати се во согласност со најголем дел од истражувачките резултати во литературата од оваа област.

Сите тие укажуваат на потребата јавните претпријатија конзистентно да ги имплементираат регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, управувањето со кариерата, системот за наградување, планирањето на човечките ресурси и благосостојбата на вработените заради подобро исполнување на работните задачи на вработените и постигнување на организациските цели. Овој труд препорачува идни истражувања на факторите што можат да имаат влијание врз изведбата на вработените во претпријатијата.

Клучни зборови: јавни претпријатија, практики на управување со човечки ресурси, изведба на вработените

ABSTRACT

Human resource management is such a management activity that involves selection, development, maintenance, adjustment, targeting and utilization of human potentials according to the goals of the enterprises, while respecting the individual needs and goals of the employees.

It has been proven that human resource management practices are related to the employee performance and the overall organizational performance.

The aim of this paper is to find out whether there is such a relationship between human resource management practices and the employee performance in public enterprises.

The research sample is randomly made from 60 respondents employed in public enterprises in Republic of Macedonia. For data collection were used Questionnaire for Employee Performance and Questionnaires for Human Resource Management Practices (recruitment and selection, training and development, career management, reward system, human resource planning and employee well-being).

The research results have shown the existence of a positive linear correlation between each of the human resource management practices and the employee performance in public enterprises. The obtained results are consistent with most of the research results in this field literature.

They all point to the need public enterprises consistently to implement the recruitment and selection, training and development, career management, reward system, human resource planning and employee well-being for better job performance of the employees and achieving the organizational goals. This paper recommends future research on factors that may have an impact on the employee performance in enterprises.

Key words: public enterprises, human resource management practices, employee performance

ВОВЕД

Добитникот на Нобелова награда, економистот Гери С. Бекер, кој има дадено голем придонес во областа на човечкиот капитал и последиците од вложувањето во човечката компетентност, истакнал дека „основниот ресурс во која било компанија се луѓето. Најуспешни компании и најуспешни земји ќе бидат оние што знаат да управуваат со човечкиот капитал на најефикасен и најефективен начин¹.“

Во текот на доцните години на 20-тиот век и почетокот на 21-виот век менаџерите се сведоци на силни економски предизвици. Глобализацијата, големиот прогрес на компјутерската технологија, науката и технологијата генерално, ги променија карактеристиките на бизнис средината, што се сложнуваат со секој изминат ден. Во таква турбулентна ситуација и зголемена комплексност на бизнис-средината, постои силна потреба за активно вклучување на владата во креирањето на промени, како и во брзата адаптација на константно новите состојби. Со оглед на тоа дека креативноста и адаптивбилноста на организациите зависи од вештините, знаењето и креативноста на вработените, овие аспекти стануваат најважни и од клучно значење не само во приватните, туку и во јавните организации.

Различни истражувачи, психолози, социолози, економисти, правници, доктори и други, го вклучуваат човечкиот фактор во своите студии. Мотивациони фактори, конфликти, интерперсонални врски, хиерархија, експертиза, креативност, интелигенција, се термини кои треба темелно и внимателно да се истражат за да се добие финален продукт кој всушност ја сочинува главната цел на истражувањата во областа на управувањето со човечките ресурси. Филозофијата на управување со човечките ресурси се фокусира на некои елементи на организациски успех во кој луѓето заземаат централна позиција. Управувањето со човечките ресурси во сегашната ситуација е клучен фактор за успехот на секој бизнис, вклучувајќи ги и организациите на јавниот сектор.

¹ Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research, 2 (4), 190-200.

Истражувањата во областа на управувањето со човечките ресурси многу придонесуваат за организациската практика на човечките ресурси. Одржлив организациски успех се постигнува преку стратешки и интегриран пристап за подобрување на изведбата и развивање на способностите на поединците и на пошироките тимови². Во последните 20 години, емпииската работа посвети особено внимание на поврзаноста помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и организациската изведба, што се гледа во подобрената посветеност на вработените, намалениот број на отсуства и обрт, повисоките нивоа на вештини, и како последица на тоа - поголемата продуктивност, подобрените квалитет и ефикасност³.

Во текот на последните десетина години се направија значајни чекори во идентификувањето на поврзаноста помеѓу управувањето со човечките ресурси и остварените перформанси.

Функциите на управување со човечки ресурси во јавниот сектор во последните неколку декади стануваат сè повеќе и повеќе мониторирани од страна на јавноста. Граѓаните очекуваат повеќе од организациите на јавниот сектор. Од нив се бара подобар квалитет и подобро обезбедување на услугите во нивен домен. Се бараат љубезни и ефикасни службеници кои ќе ги задоволат барањата на граѓаните на најефикасен начин. Со тоа, клучниот предизвик на јавните организации треба да биде подобрувањето на квалитетот на услугата преку истовремено редуцирање на трошоците.

Во рамки на овој труд, покрај теоретското истражување и елаборирање, ќе се обидеме да разбереме на кој начин организациите од јавниот сектор во Република Македонија се соочуваат со прашањето за поврзаноста помеѓу управувањето со човечките ресурси и нивните остварувања во поглед на перформансите. Од голема важност е да се добие подлабоко разбирање за врската помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и перформансите на вработените во јавниот сектор преку истражување и на теоријата и на претходните истражувачки наоди од други автори, кои се однесуваат на оваа проблематика. Најважно е да се даде одговор на

² Armstrong, M. & Baron, A. (2000). *Managing performance: Performance management in action*. London: CIPD, стр. 2.

³ Beardwell, H. (2001). *Human Resource Management*. Washington DC: National Planning Association, pp. 144-176.

прашањето дали практиките на управување со човечки ресурси влијаат врз остварените перформанси на вработените и врз целокупната организациска изведба и кои се главните предизвици на менаџерите за управување со човечки ресурси во модерните организации од јавен сектор, во денешно време.

Сите тие сознанија ќе овозможат правилно развивање на практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија, согласно современите трендови, а преку укажувањето и имплементирањето на најновите мерки за етичко управување со човечките ресурси, ќе се овозможи поголема мотивација кај вработените за остварување подобри перформанси.

ПРВА ГЛАВА

1. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1. Поим и цели на управувањето со човечки ресурси

Во работното окружување, основниот ресурс на секоја организација го сочинуваат луѓето и нивните способности, кои овозможуваат решавање на поставените задачи, а со тоа и остварување на заедничките цели на организацијата. Секој човек го обликува неговата количина на знаење, способноста за понатамошно учење, креативноста, но и мотивираноста за работа што го разликува од останатите ресурси во организацијата⁴.

Управувањето со човечките ресурси (УЧР) е посебна научна дисциплина на менаџментот, што ги вклучува сите процеси и активности што имаат за цел управување со човечките ресурси на некоја организација⁵. Областите на управување со човечки ресурси ги опфаќаат практично сите аспекти кои се однесуваат на вработените во една организација.

Исто така управувањето со човечките ресурси (УЧР) влијае и на следните области⁶:

- Систем за избор при вработување, анализа на вработените;
- Зголемување на продуктивноста на вработените;
- Развој и едукација;
- Однесување на вработените;
- Правна регулатива, синдикати, заштита на вработените, итн.

За да се постигнат што подобри резултати од работењето, важна е добро дефинирана организација, цели, како и правување со човечките ресурси во компанијата, а токму за тоа служи менаџментот за човечки ресурси. Конкретните дефиниции ја означуваат неговата функција за управување со човечките ресурси заради успешно остварување на поставените цели, бидејќи менаџмент значи водење. Менаџментот за човечки ресурси можеме да го дефинираме како управувачка активност што подразбира селекција, развој, одржување, прилагодување, насочување и користење на човечките

⁴ Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, стр. 83-110.

⁵ Англ. Human Resource Management – HRM

⁶ Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.

потенцијали во согласност со целите на компаниите, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените⁷

Терминот човечки ресурси ни зборува за луѓето во работната организација, за нивниот потенцијал, како и за сите способности кои можат да ѝ помогнат на организацијата во остварувањето на нејзините долгорочни и краткорочни цели⁸

Во минатото овој поим бил премногу груб за со него да се означуваат живи суштества, бидејќи се поаѓало од тоа дека зборот ресурс е нешто што попрво би означувало опрема и организација, работи што организацијата ги има на располагање за понатамошна работа, но не и човечки потенцијал. Меѓутоа, се покажало дека со самиот поим „ресурс“ луѓето всушност добиваат важно место, бидејќи со тоа се ставаат во рамноправна положба со останатите ресурси, можеби дури и во подобра положба, бидејќи за нивното квалитетно управување се потребни одредени знаења и способности⁹.

Луѓето се основен фактор што е заеднички за секоја организација, при што тие се и креатори на стратегиите на секое претпријатие, што е и значењето на менаџментот за човечки ресурси. Поради тоа, секој менаџер е вклучен во активностите поврзани со човечките ресурси и настојува да ја олесни соработката помеѓу луѓето, така што успешно би се остварила стратегијата и би се реализирале плановите на организацијата¹⁰. Стратегиите на претпријатијата се во рацете на човечките ресурси, кои со остварувањето на своите цели овозможуваат остварување на стратегиите на самите претпријатија. Глобалната конкуренција ги поттикнува организациите на постојан развој и напредок, за да опстанат пред новите барања што ги поставува глобализацијата. Доколку поседуваме добар човечки потенцијал, односно квалитетни и образовани човечки ресурси, можно е да се одговори на предизвиците и барањата со кои постојано се соочуваме¹¹

⁷ Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.

⁸ Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114.

⁹ Batt, M. (2002). *Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc, pp. 232-244.

¹⁰ Cornelli, N. (2000). *Human resource management: A managerial perspective (2nd Ed.)*. London: Thomson Learning, pp. 101-141.

¹¹ Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.

За да се постигнат одредени цели во организацијата, менаџментот за човечки ресурси мора да исполни одредени барања што ќе влијаат на подобрувањето на работата на вработените, а со самото тоа и врз нивната поголема продуктивност во организацијата. Преку задоволување и исполнување на барањата на основниот и највреден ресурс во претпријатието, доаѓаме до исполнување на целите кон кои тежнееме. Доколку менаџментот за човечки ресурси не е во состојба да управува со човечките ресурси, тоа може да влијае врз работењето, профитот, а во најлош случај и опстанокот на таа организација. Основна цел на управувањето со човечките ресурси е остварување на следните цели¹²:

- *Функционална цел* – функцијата на управување со човечките ресурси означува придонес на организацијата онолку колку што е потребно за да ги оствари своите цели и да ја реализира организациската стратегија. Тоа значи дека ресурсите треба што порационално и поефикасно да се користат во остварувањето на организациските цели.
- *Организациска цел* – како што веќе истакнавме, за организацијата најважен фактор е човечкиот ресурс, според тоа треба да се подобри ефикасноста и мотивираноста на вработените на што подобар начин и со тоа да се исполнат целите на организацијата.
- *Општествена цел* – во секојдневните човечки односи општествените норми и системот на вредности се многу важни во остварувањето на добра комуникација. Да се биде етички и општествено одговорен кон потребите и предизвиците на општеството и да се минимизираат негативните влијанија на тие барања врз работната организација исто така е една од значајните цели не само за управување со човечките ресурси, туку и за менаџментот во целина.
- *Лична цел* – задоволувањето на вработените е најзначајно за секоја организација, но не е доволно само да се задоволат вработените во работна смисла, туку неопходно е и да им се помага во остварувањето на нивните лични цели. Само на тој начин може да се

¹² Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

здобие нивната доверба, а вработените ќе бидат задоволни и мотивирани за напредок и за поголем личен придонес во организацијата.

Секоја од наведените цели битно влијае врз управувањето со човечките ресурси, со што се подобрува успешноста на организацијата. Човечкиот ресурс како заеднички фактор на сите организации е извор на целосен придонес, преку своите способности и вештини. Активностите што е потребно да ги преземат менаџерите од сите нивоа во управувањето со човечките ресурси треба да овозможат успех на организацијата, но мора да се придржуваат и до стратегиите на претпријатието¹³.

Вработувањето на способни кадри е исто така една од важните активности. Со активностите на регрутирање и селекција можат да се ангажираат ресурси какви што ѝ се неопходни на организацијата. Од квалитетната процена на изборот на кандидати зависи и понатамошниот развој и успех на претпријатието. Понекогаш погрешната процена може да предизвика голема штета.

Практиките на управување со човечките ресурси можат директно и индиректно да влијаат врз продуктивноста на организацијата¹⁴. Директно - така што ќе наоѓаат подобри и поефикасни начини за остварување на целите, и индиректно - така што ќе влијаат врз подобрувањето на работните услови.

1.2. Историски предизвици во развојот на управувањето со човечките ресурси

Управувањето со човечките ресурси доживеало промени на името повеќе пати во тек на историјата.

Називот се менувал главно поради промените во социјалните и економските активности низ историјата.

Индустриската благосостојба била првата форма на управување со човечки ресурси. Во 1833 година актот за фабриките наведува дека е потребно

¹³ Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development (3rd ed.). London:Chartered Institute of Personnel and development, pp. 96-116.

¹⁴ Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124

да има фабрички инспектори. Во 1878 година бил донесен закон за регулирање на работните часови за жени и деца, при што било одлучено тие да работат по 60 часа неделно. Во овој период почнале да се формираат синдикатите, а во 1868 година се одржала првата конференција на синдикатите. Ова бил почетокот на колективното договарање.

Во 1913 година бројот на работници за барање на индустриска благосостојба се зголемил, па така се одржала конференцијата организирана од Сибом Раунтри. Се формирала асоцијацијата за благосостојба на работниците, која подоцна била променета во Институт за кадри и развој.¹⁵

Со поимите *регрутирање и селекција* се започнало кога од Мери Вуд било побарано да почне да ангажира девојки за време на Првата светска војна. Во тек на Првата светска војна развојот на кадар (персонал) се зголемил како резултат на владините иницијативи за поттикнување на најдобриот начин за користење на луѓето¹⁶.

Во 1916 година станало задолжително да има работник за заштита во фабриките за експлозив, а истото било охрабрено и во фабриките за муниција. Многу работа во оваа област е направена од страна на армијата. Армијата се фокусира на тоа како да ги тестира способностите и коефициентот на интелигенција, заедно со други истражувања на човечките фактори на работа. Во 1921 година Националниот институт на психолози утврди и објави резултати од тестови за селекција, техники на интервјуирање и методи за обука.¹⁷

За време на Втората светска војна фокусот бил на регрутирањето и селекцијата и *подоцна на обуката; на подобрување на моралот и мотивацијата; дисциплината; здравјето и безбедноста; заеднички консултации и политиките за плати*. Ова значи дека кадровскиот оддел морал да биде воспоставен со оспособен персонал¹⁸.

Потоа се јавува поимот *индустриски односи*. Впрочем, консултациите помеѓу менаџментот и работната сила се прошириле во тек на војната. Ова

¹⁵ Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). Human Resource Management. USA:Richard D. Irwin, Inc, pp. 154-180.

¹⁶ Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). Human Resource Management. USA:Richard D. Irwin, Inc, pp. 154-180.

¹⁷ Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.

¹⁸ Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 34-73.

значело дека кадровските оддели станале одговорни за неговата организација и администрација. Здравјето и безбедноста и потребата од специјалисти биле во фокусот на вниманието. Била препознаена потребата од специјалисти кои ќе се справуваат со индустриските односи, така што менаџерот на персоналот станал портпарол на организацијата кога требало да се одржуваат дискусии со синдикатите/управителите на продавниците¹⁹. Во 1970-тите години индустриските односи станале многу важни. Вжештената клима во текот на овој период ја засилила важноста на улогата на специјалистите во преговорите за индустриските односи. Кадровскиот менаџер го имал авторитетот да преговара за договор за плата и за други колективни проблеми.²⁰

Пак, во 1970-тите се зголемува *легислативата* за вработување и кадровската функција ја презела улогата на специјалист - советник кој осигурувал дека менаџерите не го прекршуваат законот и дека случаите не завршуваат во индустриските судови²¹.

Потоа се развиле поимите *флексибилност и диверзитет*. Така во 1990-тите години се појавил еден голем тренд при што работодавачите барале зголемување на флексибилноста на договорите за работни часови на вработените поради зголемување на бројот на договори на скратено работно време и привремени договори, како и поради пронаоѓањето на работа на растојание. Работната сила и обрасците на работа станале разновидни при што традиционалните практики на регрутирање станале бескорисни.²² Во 2000-та година порастот во користењето на интернет значеше потег на 24/7 општеството. Тоа создаде нови работни места во е-трговијата, додека се губеле работни места во традиционалните области како што се продавниците. Ова значело зголемен потенцијал за вработените да работат од дома.²³ Организациите треба да размислуваат стратешки во врска со прашањата што

¹⁹ Kleiman, L. S. (2000). Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage. Cincinnati: South-Western College Publishing, pp. 440-462.

²⁰ Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 34-73.

²¹ Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). Human Resource Management. USA: Richard D. Irwin, Inc, pp. 154-180.

²² Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). Human Resource Management. USA: Richard D. Irwin, Inc, pp. 154-180.

²³ Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

ги подига овој развој. Улогата на менаџерите за управување со човечки ресурси ќе се менува паралелно со промените што се случуваат.

Самиот тренд на целокупниот развој а особено на технологијата и информатиката, го наметнале и поимот, *информатичка технологија*. Некои системи преку кои информатичката технологија му помага на управувањето со човечките ресурси се: системи за е-регрутирање, онлајн кратка листа на кандидати, развивање на стратегии за онлајн обука, психометриска обука, системи за даноци, администрација за регрутирање, проверки пред вработување. Информатичката технологија им помага на менаџерите преку растоварање од рутинските задачи, што ќе им даде повеќе време за решавање на комплексни задачи. Таа исто така осигурува дека е достапна поголема количина на информации за донесување на одлуки.²⁴

Во табелата која следи (Табела 1) се идентификувани некои од големите пресвртници во историскиот развој на УЧР.

Табела 1. Пресвртници во развојот на управувањето со човечки ресурси

Table 1. Milestones in the development of human resource management

1890-	Фредерик Тејлор ги развива неговите идеи за научен менаџмент.
1910	Тејлор застапува научна селекција на работниците базирана на квалификации и исто така се залага за компензациски системи засновани на стимулации за да се мотивираат вработените.
1910- 1930	Многу компании воспоставуваат оддели посветени на одржување на благосостојбата на работниците. Оваа дисциплина на индустриската психологија почнува да се развива. Индустриската психологија и почетокот на Првата светска војна довеле до напредување во тестирањето и селекцијата за вработување.
1930- 1945	Интерпретацијата на студиите на Хоторн почнува да влијае врз управувачката мисла и практика. Поголем акцент е ставен на социјалниот и неформалниот аспект на работното место што влијае врз продуктивноста на работникот. Зголемувањето на

²⁴ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal. 15 (3), 67-94.

	задоволството кај работниците се наведува како средство за зголемување на нивната продуктивност.
1945-1965	Во САД, огромниот наплив на синдикално членство помеѓу 1935 и 1950 година води кон поголемо нагласување на колективните договори и работни односи во рамки на кадровскиот менаџмент. Важноста ја зголемува и администрирањето на компензациите и бенефициите, бидејќи синдикатите преговараат за платени одмори, платени празници и осигурување.
1965-1985	Движењето за граѓански права во САД го достигнува својот врв со усвојувањето на Законот за граѓански права во 1964 година. Кадровската функција е драматично засегната од член 7 на овој закон, кој забранува дискриминација врз основа на раса, боја, пол, религија и националност. Во годините после усвојувањето на Законот за граѓански права, еднаквите можности за вработување и афирмативно дејствување стануваат клучни одговорности при управувањето со човечките ресурси.
1985-денес	Три тренда драматично влијаат врз управувањето со човечките ресурси. Првиот е зголемување на разновидноста на работната сила, во смисла на возраст, пол, раса и етничност. Грижите на УЧР потекнуваат од еднаквите можности за вработување (ЕЕО) и афирмативната акција на “управување со разновидност”. Вториот тренд е глобализацијата на бизнисот и придружната технолошка еволуција. Овие фактори доведоа до драматични промени во транспортот, комуникацијата и пазарот на трудот. Третиот тренд, кој е поврзан со првите две, е фокусот на управувањето со човечките ресурси како стратешка функција. Грижите и концептите на менаџментот на човечки ресурси мора да бидат интегрирани во целокупното стратешко планирање на фирмата, со цел справување со брзите промени, интензивната конкуренција и притисокот за зголемување со ефикасноста.

Од табелата се гледа дека Фредерик Тејлор, познат како татко на научниот менаџмент, одиграл значајна улога во развојот на кадровската функција во раните 1900-ти години. Во неговата книга „Трговски менаџмент“ се залага за „научна“ селекција и обука на работниците. Тој исто така прв ги воведува системите за стимулирање што ги наградуваат работниците за достигнување или надминување на стандардите на перформанса. Иако фокусот на Тејлор примарно бил на оптимизирање на ефикасноста во мануфактурните средини, неговите принципи ги поставиле темелите за идниот развој на управувањето со човечки ресурси. Како што Тејлор ги развивал неговите идеи за научен менаџмент, така други пионери работеле на примена на принципите на психологијата во регрутирањето, селекцијата и обуката на работниците.²⁵ Развојот на областа на индустриска психологија и нејзината примена на работните места дошле до реализација во текот на Првата светска војна, кога почнало да се применува професионално тестирање и тестирање за вработување за да се постават воените регрути на соодветни функции²⁶.

Студиите на Хоторн, спроведени во 1920-тите и 1930-тите години во Вестерн Електрик, поттикнале зголемено акцентирање на социјалните и неформални аспекти на работното место. Интерпретациите на студиите ги нагласувале „човечките односи“ и поврзаноста помеѓу задоволството на работникот и продуктивноста. Усвојувањето на законот на Вагнер во 1935 година придонесе за значително зголемување на бројот на работници во синдикатите. Во 1940-тите и 1950-тите години, колективното договарање довело до значително зголемување на бенефициите што им се нудат на работниците. Кадровската функција се развила за да се соочи со работните односи, колективните договори и посложени области на компензација и бенефиции. Филозофијата за човечки и работни односи била доминантна грижа на менаџментот со човечки ресурси во 1940-тите и 1950-тите години²⁷.

Менаџментот на човечките ресурси еволуирал во 1960-тите години, преку усвојување на член 7 од Законот за граѓански права и други антидискриминативни законски прописи.

²⁵ Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.

²⁶ Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. USA: Richard D. Irwin, Inc, pp. 154-180.

²⁷ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

Еднаквите можности за вработување и овластувањата за афирмативно дејствување во голема мера ја искомплицирале функцијата на управување со човечките ресурси, но исто така го зголемиле неговото значење во модерните организации²⁸. Како што ќе биде наведено во наредните делови од трудот, овие одговорности продолжуваат да сочинуваат голем дел од работата на менаџментот на човечки ресурси. Конечно, промените во демографијата на работната сила, технологијата и глобализацијата од 1980-тите години, имало најголемо влијание врз функцијата на управување со човечки ресурси²⁹. Овие фактори исто така подетално се дискутирано во наредното поглавје.

1.3. Развој на управувањето со човечки ресурси и имплементација на обврските

И додека повеќето фирми имаат оддел за човечки ресурси или за персонал, што ги развива и имплементира практиките на управување со човечки ресурси, одговорноста сепак лежи и кај професионалците за човечки ресурси и кај линиските менаџери. Интеракцијата помеѓу менаџерите и професионалците за човечки ресурси води до ефикасни практики на управување со човечки ресурси³⁰. На пример, да го земеме предвид оценувањето на перформансата. Успехот на системот за оценување на една фирма зависи од способноста на двете страни коректно да ја извршуваат својата работа. Професионалците за управување со човечки ресурси го развиваат системот, додека менаџерите ги обезбедуваат вистинските оценувања на перформансата.

Природата на овие улоги варира од компанија во компанија, што зависи примарно од големината на организацијата. Во помалите компании, без големи оддели за управување со човечки ресурси, линиските менаџери мора да

²⁸ Bogicevic – Milic, B. (2006). Human Resource Management (3rd ed.). Belgrade: Faculty of Economics, pp. 322-339.

²⁹ Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

³⁰ Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, Journal of Knowledge Management, 4.4, 337-345.

преземаат уште поголема улога во ефикасните практики на управување со човечките ресурси³¹.

Професионалците за човечки ресурси обично ги имаат следните четири области на одговорност³²: воспоставување политики и процедури за управување со човечки ресурси, развивање/избор на методи за управување со човечки ресурси, следење/проценка на практиките на управување со човечки ресурси и советување/помагање на менаџерите поврзани со прашањата за управување со човечките ресурси.

Професионалците за човечки ресурси обично одлучуваат кои процедури да се следат при имплементирањето на една практика на управување со човечки ресурси. На пример, тие можат да одлучат дека процесот на селекција треба да вклучува сите кандидати да имаат: 1) апликација, 2) тест за вработување и потоа 3) интервју од професионалец на човечки ресурси и линиски менаџер³³.

Обично, професионалците за човечки ресурси развиваат или бираат специфични методи за имплементирање на практиките за управување со човечките ресурси. На пример, при селекцијата, професионалецот за човечки ресурси може да конструира бланко апликација, да развие водич за структурирано интервју или да избере тест за вработување. Овие професионалци исто така мора да осигураат дека практиките на управување со човечките ресурси во фирмата се правилно имплементирани. Оваа одговорност вклучува и проценка („евалуирање“) и следење („мониторирање“)³⁴.

На пример, професионалецот за човечки ресурси може да ја процени корисноста на тестовите за вработување, успехот од програмите за обука и ефективноста на трошоците од резултатите на управувањето со човечките ресурси како што се селекција, обрт и регрутирање. Тие исто така ги следат

³¹ Anthony, W. P., Kacmar, K. M., & Derrewé, P.L. (2006). *Human Resource Management: A strategic approach*. Thompson Custom Solutions: Mason, OH: Natorp Boulevard, pp. 232-254.

³² Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

³³ Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding the HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*. 29(2), 203-221.

³⁴ Oakland, S., & Oakland, J.S. (2001). Current people management activities in worldclass organizations. *Total Quality Management*, 7(3), 773-779.

записите за да се осигураат дека оценувањата на перформансата се прописно завршени³⁵.

Професионалците за човечки ресурси исто така се консултираат со менаџментот за низа на теми поврзани со човечките ресурси. Тие можат да помогнат преку обезбедување на менаџерите со програми за формална обука на теми како што се селекцијата и законот, како да се спроведе интервју за вработување, како да се оцени работната изведба на вработените или како ефикасно да се дисциплинираат работниците. Професионалците за управување со човечки ресурси исто така обезбедуваат помош преку советување на линиските менаџери за специфични проблеми поврзани со управувањето на човечките ресурси, како што е решавањето на проблеми со вработените³⁶.

Линиските менаџери ги насочуваат задачите на вработените ден за ден. Од перспектива на управувањето со човечки ресурси, линиските менаџери главно се одговорни за имплементирање на практиките за управување со човечки ресурси и обезбедување на професионалците за човечки ресурси со неопходниот влез за развивање на ефикасни практики. Менаџерите спроведуваат многу процедури и методи осмислени од страна на професионалците за човечки ресурси. На пример, линиските менаџери:

- Ги интервјуираат апликантите за работа;
- Обезбедуваат ориентација, тренинг и обука на работното место;
- Обезбедуваат и го комуницираат рејтингот на работната изведба;
- Препорачуваат зголемување на платите;
- Спроведуваат дисциплински постапки;
- Истражуваат несреќи;
- Решаваат прашања поврзани со жалби³⁷.

Развојот на процедурите и методите на управување со човечки ресурси често бара „инпут“ од линиските менаџери. На пример, при спроведување на анализа на работата, професионалците за човечки ресурси често бараат

³⁵ Oakland, S., & Oakland, J.S. (2001). Current people management activities in worldclass organizations. *Total Quality Management*, 7(3), 773-779.

³⁶ Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 2(1), 669-705.

³⁷ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

информација за работата од менаџерите и бараат од нив да го ревидираат финалниот пишан производ. Дополнително, кога професионалците за човечки ресурси ќе ги одредат потребите на организацијата од обука, менаџерите често сугерираат кои видови на обука се потребни и кој има потреба од таа обука³⁸.

1.4. Современи прашања и проблеми на разновидност

Одделите за управување со човечки ресурси во рамки на организациите, како и самите организации, не постојат во вакуум. Настаните надвор од работните средини имаат далекусежни ефекти врз практиките на управување со човечки ресурси.

Во продолжение се дадени некои настани што укажуваат на тоа како тие влијаат врз практиките на управување со човечките ресурси.

Имено, донесувањето на федерални, државни и локални закони што го регулираат однесувањето на работното место извршија промени во практиките на управување со човечки ресурси³⁹. Да го земеме предвид, како пример, влијанието на антидискриминативните закони врз практиките на вработување во фирмите. Пред усвојувањето на овие закони, многу фирми вработуваа лица врз основа на причини што не се поврзани со работата. Денес, таквите практики можат да резултираат со обвинение за дискриминација. За да се заштитат од таквите обвиненија, работодавачите мора да ги спроведуваат практиките на селекција на начин што ќе ги задоволи објективните стандарди утврдени со закон и прецизно приспособени од судовите. Ова значи дека тие треба внимателно да ги одредат потребните работни квалификации и да ги одберат методите на селекција што точно ќе ги мерат овие квалификации.

Социјалните, економските и технолошките настани исто така силно влијаат врз практиките на управување со човечки ресурси. Овие настани вклучуваат⁴⁰:

- Проширување на културната разновидност на работното место;
- Појава на прашања за работата и семејството;

³⁸ Brown, K. (2007). Human Resource Management in the Public Sector. London: Routledge, pp. 312-366.

³⁹ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal. 15 (3), 67-94.

⁴⁰ Harel, G.H., & Tzafir, S.S. (2001). HRM practices in the public and sectors: differences and similarities. Public Administration Quarterly, 25 (3/4), 316-335.

- Зголемена примена на вработени со скратено работно време и привремено вработени;
- Зголемен акцент на квалитетот и на тимската работа;
- Појава на спојувања и преземања;
- Појава на намалување на број на вработени и отпуштања;
- Брз напредок на технологијата;
- Акцент на континуирано подобрување на квалитетот;
- Висока стапка на неписменост кај работната сила.

Овие настани влијаат врз практиките на управување со човечки ресурси на многу начини. На пример:

- Некои фирми се обидуваат да ги прилагодат барањата на семејствата преку нудење на придобивки како мајчинско отсуство грижа за децата, флексибилно работно време и поделба на работата.
- Некои фирми се обидуваат да се приспособат на потребите на постарите работници преку надградување на вештините и обука дизајнирана за олеснување на прифаќањето на нови техники.
- Некои фирми ги едуцираат нивните вработени на основните вештини за читање, пишување и математика, за да можат да го одржат чекорот со напредната технологија⁴¹.

Синдикатите често влијаат врз практиките на управување со човечки ресурси. Компаниите што имаат синдикати мора да се придржуваат до писмените договори склучени помеѓу компанијата и синдикатот. Синдикалните договори регулираат многу практики на управување со човечки ресурси, како што се дисциплина, промоција, жалбени постапки и распределба на прекувремена работа. Практиките на управување со човечки ресурси во компаниите што немаат синдикат можат да бидат засегнати од заканата од синдикатите⁴². На пример, некои компании ги третираат вработените поправедно.

⁴¹ Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

⁴² Lawton, A., & Rose, A. (1994). Organization and Management in the Public Sector, (2nd ed.). London: Pitman, pp. 78-99.

Правните, социјалните и политичките притисоци врз организациите заради осигурување на безбедност и здравје при работа кај нивните вработени имаат големи влијанија врз практиките на управување со човечките ресурси. Организациите одговараат на овие притисоци преку воведување на програми за превенција од несреќи дизајнирани со цел да го осигураат здравјето и менталната благосостојба на работниците, а пример за такви програми се програмите за благосостојба и за помош на вработените⁴³.

Денешната глобална економија исто така има влијание врз некои аспекти од управувањето со човечките ресурси. Многу фирми веќе сфатија дека мора да влезат на странските пазари со цел да се натпреваруваат како дел од глобалниот меѓусебно поврзан збир од бизнис пазари. Од перспектива на управувањето со човечките ресурси, овие организации мора да го поттикнат развојот на поглобално ориентирани менаџери: поединци кои ги разбираат странските јазици и култури, како и динамиката на странските пазарни места⁴⁴. Овие организации исто така мора да се справат со прашањата поврзани со експатријација, како трошоците за релокација, селекција, компензација и обука.

Според тоа, казните за неправилно кадровско екипирање се скапи. Планирањето на персоналот бара оценка на сегашните и идните потреби на организацијата и споредба со сегашните ресурси и идните предвидени ресурси. Треба да се испланираат соодветни чекори кои побарувачката и понудата ќе ги донесат во рамнотежа. Главната цел на модерното управување со човечки ресурси е подобрување на ефикасноста на употребата, вклученоста и придонесот на вработените во организацијата⁴⁵. Ова јасно бара голема доза на информации, класификација и статистички анализи како дополнителен аспект на управувањето со персоналот. Какви ќе бидат идните барања во голема мера зависи од предвидувањата на менаџерот за човечки ресурси, чија главна задача е да ги анализира и да ги модифицира суровите предвидувања на другите менаџери.

⁴³ Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employees. *Employee Benefits Journal*, 5(3), 34-47.

⁴⁴ Burack, E. H., & Mathys, N. J. (2002). *Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development*. Washington DC: Brace- Park Press, pp. 177-187.

⁴⁵ Bramham, J. (2001). *Human resource planning*. London: IPM Publishers, pp. 119-127.

1.5. Јавниот контекст на управување со човечки ресурси

Управувањето со човечките ресурси за главен фокус го има менаџирањето (управувањето со луѓето во рамки на врската работодавач-работник) и вклучува уредување и комбинирање на капацитетот за продуктивност на членовите на една организација.

Доменот на управување со човечки ресурси ги опфаќа стекнувањето, развојот, наградувањето и одржувањето на мотивацијата, како и заминувањето на вработените, при што типичните области на интерес вклучуваат планирање на човечките ресурси и ревизија на способностите, регрутирање и селекција на работници, развој на вештини и обука, напредок во кариерата, оцена на изведбата, формулирање услови за вработување и компензација и наградување. Управувањето на човечките ресурси исто така се интересира и за разбирањето и интерпретирањето на правната рамка и контекстот што ги регулира условите за вработување и работните односи⁴⁶.

Се тврди дека ефикасното управување со човечки ресурси доведува до конкурентна предност на фирмите. Способноста за постигнување на оваа предност во една брзо променлива и динамична средина го прошири фокусот на управувањето со човечките ресурси на развивање на способноста на организацијата да се прилагоди на променливите услови на работење во средината. На овој начин, ефективното распоредување и управување со луѓето во рамки на организациите е моќна алатка за одговор на сложените и турбулентни средини и постигнувањето на супериорни организациски резултати.

Оттука, применливоста на управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор е јасно утврдена. Организациите од јавниот сектор треба да вработуваат, да ги развиваат и обучуваат вработените, да воспостават системи за плаќање, да постават услови за вработување и да развијат кохерентен збир на политики за вработување⁴⁷. Сепак, посебноста на јавниот сектор со фокус на резултатите од јавен интерес, а не на приватните интереси, може да додаде слој на сложеност што тешко се вклопува со управувањето со

⁴⁶ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc, pp. 14-34.

⁴⁷ Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*. 24 (4), 291-303.

човечките ресурси како стратешки партнер во постигнувањето на организациска конкурентност и бизнис резултати.

Значи, од досега кажаното може да се заклучи дека за организациите од јавниот сектор, исто како и за сите други, важи тоа дека луѓето се нивниот најзначаен потенцијал и клучен фактор на конкурентноста. Поради тоа управувањето со човечките ресурси е една од клучните функции во секоја организација на јавниот сектор, како и во јавниот сектор во целина⁴⁸. Комплетната функција на управување со човечките ресурси во современите организации ги опфаќа следните работи⁴⁹:

- Анализа на работните места, обликување на организациската структура и работните места (вклучувајќи описи на работните места и потребните способности);
- Стратешко планирање на човечките ресурси (особено бројот и структурата на вработените);
- Регрутирање и селекција на вработените и нивно воведување во работниот процес;
- Управување со работниот учинок и оценување на истиот;
- Развој на човечките ресурси (обука, стручно усовршување, развој на способностите, подигање на мотивацијата, управување со кариерите);
- Подигнување на нивото на задоволство кај вработените;
- Обезбедување на соодветни работни услови;
- Аналитичка процена на работните места, вреднување на работата, утврдување на платите, другите примања и надоместоци;
- Односи со вработените (социјален дијалог, учество на вработените во одлучувањето);
- Спроведување на работно-правни постапки и регулирање на работно-правните односи;
- Управување со интегритетот;

⁴⁸ Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.

⁴⁹ Gilley, J., Eggland, S., & Gilley, A. (2002). *Principles of human resource development*. New York: Basic Books, pp. 202-232.

- Изведување на персонална администрација, управување со евиденцијата и информацискиот систем.

Функцијата на управување со човечки ресурси во успешните современи организации е интегрирана во процесот на стратешко управување со организацијата. Тоа значи дека при утврдувањето на визијата, мисијата, целите и плановите за работа се зема предвид и факторот на човечки потенцијал, и обратно. Кога менаџментот поставува нови цели, мора да води сметка за човечките ресурси и паралелно да планира како ќе ги воспостави потребните капацитети за постигнување на тие цели или пак дури и да се откаже од нив ако од одредени причини не може да ги воспостави таквите капацитети. Во ситуација на финансиски рестрикции и многу ограничено вработување, или пак потреба за намалување на бројот на вработени, раководството ќе мора да ги одреди приоритетните цели и оние кои поради недостаток на човечки ресурси ќе бидат ставени во втор план, односно, кои ќе почекаат „подобри времиња“⁵⁰. Значи, планирањето на целите е тесно поврзано со планирањето на човечките ресурси и обратно.

За современите успешни организации е карактеристична еволуција на управувањето со човечките ресурси. Тоа значи дека функцијата на управување со човечките ресурси се става во одговорност на линиските менаџери со стручна помош, совети и соработка од специјалисти за управување со човечки ресурси, односно, служба за управување со човечки ресурси. Се работи за интеракција и заедничка одговорност на непосредните раководители и кадровските стручњаци⁵¹.

Функцијата на управување со човечки ресурси во јавниот сектор ги има во принцип истите карактеристики како и онаа во организациите од приватниот сектор, но има и бројни специфичности. За вработените во јавниот сектор, или барем за одреден круг на вработени, важи посебен правен режим за државна служба. Системот на државна служба и државни службеници се заснова на принципите на законитост, приоритет на јавниот интерес, професионалност,

⁵⁰ Leng, T. H. (2005). Human resource planning: Nature and need. *Journal of Management*, 22(3), 259-298.

⁵¹ Meier, K., O'Toole, L., Boyne, G. & Walker, R. (2006). Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 17, 357-377.

политичка неутралност, вработување врз основа на компетенции, еднаква достапност на државните служби, транспарентност и одговорност⁵².

Специјалната регулација на државната служба во управувањето со човечките ресурси воведува одредени специфичности, како што се на пример:

- Посложени правни постапки кои бараат поголем ангажман на единицата за управување со човечки ресурси на правното и административното подрачје;
- Организирање на централни единици за управување со човечки ресурси и периферни единици во одделни организации, одредување на степен на (де)централизација и односите помеѓу едните и другите единици, потреба за соработка и вмрежување помеѓу тие единици;
- Правни постапки за селекција врз основа на јавен или интерен конкурс, каде што обично постои и можност за правен лек кој во општото работно право се сведува само на случаи на недозволена дискриминација;
- Повисок степен на правна сложеност на некои елементи на управување со човечките ресурси поради сложени правни регулации кои го штитат државниот службеник (напредување, оценување, итн);
- Посебна нагласеност на некои од елементите на управување со човечки ресурси кои во приватниот сектор во просек се помалку нагласени⁵³.

При организирањето на единици за управување со човечки ресурси, одредувањето на нивните позиции во организациите од јавниот сектор, одредувањето и описот на работните места во тие единици, како и дефинирањето на потребните компетенции за тие работни места, треба да се земат предвид, од една страна, современиот пристап кон функцијата на управување со човечките ресурси и, од друга страна, специфичноста на јавниот сектор, односно државната служба. Двата аспекти мора да бидат

⁵² Owusu, F. (2005). *Organizational culture, performance and public sector reforms in Africa: The Ghanaian case*. Accra: ICSGA Publishers, pp. 117-123

⁵³ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

урамнотежени како би се избегнал, формалистички, односно, бирократски пристао или занемарување на правните барања на државната служба⁵⁴.

⁵⁴ Oakland, S., & Oakland, J.S. (2001). Current people management activities in worldclass organizations. *Total Quality Management*, 7(3), 773-779.

ВТОРА ГЛАВА

2. НЕКОИ ПОИЗРАЗЕНИ ТЕОРИИ НА КОИ СЕ ЗАСНОВА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Значаен корпус на истражувања укажува на специфичните практики на управување со човечки ресурси кои можат да ѝ помогнат на организацијата да постигне конкурентна предност и да ја подобри својата изведба⁵⁵. Сите тие практики што водат до супериорна перформанса го добиле називот “најдобри практики за управување со човечки ресурси”⁵⁶, “работни системи или практики за висока перформанса”⁵⁷, “високо инвестициски практики”⁵⁸ и на крај, “практики за повисок квалитет на продуктивноста и продуктите”⁵⁹. Сите овие термини го нагласуваат подобрувањето на изведбата на вработените, односно, нивната мотивација, обврска и донесување одлуки. Во рамки на овој труд се прифатени долунаведените теории.

2.1. Теорија заснована на ресурси

Според Портер, теоријата заснована на ресурси е важен чекор во менаџментот на човечки ресурси, бидејќи обезбедува ново гледиште за објаснување на успехот на фирмите. Според неа, успехот на фирмата се должи на заедничките ресурси и способности кои ги поседува претпријатието и по кое тоа се разликува од неговите конкуренти. Помеѓу таквите ресурси и способности се и човечките ресурси и клучните особини на знаења, вештини и таленти. Овие ресурси и способности сочинуваат извор на конкурентна предност. Од аспект на ова гледиште, практиките на управување со човечки

⁵⁵ Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Managing performance: Performance management in action. London: CIPD, pp. 47-88.

⁵⁶ Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development (3rd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and development, pp. 96-116.

⁵⁷ Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309

⁵⁸ Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.

⁵⁹ Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 34-73.

ресурси во една организација се насочени кон зајакнување на тие значајни способности и знаења⁶⁰.

Рајт, заедно со другите автори, сметаат дека доколку ресурсите се стратешки за фирмата, тоа имплицира дека тие се ретки, вредни, специфични и тешки за трансферирање⁶¹. Ова е можно само ако фирмата ги имплементира практиките за управување со човечки ресурси, како што се регрутирање на потребните вработени, соодветна компензација за нивниот труд, обука заради подобро извршување на работата од нивна страна или развивање на нови способности и мотивирање на вработените преку стимулации.

Последователно, практиките на управување со човечки ресурси со голема веројатност ќе влијаат врз конкурентната предност и целокупната изведба на организацијата. Оваа идеја е дискутирана од страна на неколку автори. Рајт и МекМехен покажале поврзаност помеѓу стратегијата, практиките на управување со човечки ресурси и капиталот со човечки ресурси⁶². А додека, Милер зборува за стратешкото користење на човечките ресурси⁶³.

На овој начин, пристапот кон претпријатијата заснован на ресурси дава една нова перспектива на менаџментот на човечки ресурси. Претпријатието креира и имплементира помеѓу другите и нови мерки во областите, како што се регрутирање и селекција, обука и развој на кариерата и компензација. Што се однесува до обуката и развојот на кариерата, претпријатието обично ќе ги обучува своите вработени со цел да ја зголеми продуктивноста. Од оваа причина, претпријатието ќе ги обучува вработените само за оние способности и вештини кои се круцијални за побрзо и подобро извршување на задачите⁶⁴. Во врска со компензацијата, на пример, фокусот е на компензирање на индивидуалната перформанса и вредноста креирана од страна на еден вработен.

⁶⁰ Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

⁶¹ Wright, P.M., Gardner, M. T. & Moynihan, M. L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13(3), 21-36.

⁶² Wright, P.M., Gardner, M. T. & Moynihan, M. L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13(3), 21-36.

⁶³ Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. Pakistan Business Review, 2(1), 669-705.

⁶⁴ Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.

Теоријата заснована на ресурси овозможи одбележување на важноста на човечките ресурси за едно претпријатие, бидејќи тие се факторот кој е способен да ја подобри изведбата на претпријатието. Последователно на ова, менаџментот на човечки ресурси се развива и имплементира практики на управување со човечки ресурси кои ги мотивираат вработените, ги зголемуваат нивните способности и развиваат нови.

2.2. Теорија на хиерархија на потребите

Однесувањето на еден поединец во одреден момент обично е одредено од најсилната потреба. Психолозите тврдат дека потребите имаат одреден приоритет. Кога основните потреби се задоволени, единката бара задоволување на највисоките потреби. Абрахам Маслоу, најпознатиот социјален научник, создал рамка која помага во објаснувањето на јачината на одредени потреби. Според него, се чини дека постои хиерархија на потребите кои се подредени, почнувајќи од физиолошките потреби, потребата за сигурност, социјалните потреби, потребата за почитување и на крај завршувајќи со потребата за самоактуелизација.

1) *Физиолошки потреби*: Физиолошките потреби ја имаат најголемата јачина сè додека не се разумно задоволени. Сè додека овие потреби не се задоволени во потребниот степен за ефикасно функционирање на телото, најголем дел од активностите на единката веројатно ќе бидат на ова ниво, а другите нивоа ќе обезбедуваат само мала мотивација. Човечките суштества најпрво се обидуваат да ги задоволат потребите за преживување и опстанок. Девелис тврди дека организациите треба да вработуваат работници со основни вештини неопходни за изведување на различни задачи. Организациите со ефективни практики за управување со човечки ресурси, како систем за наградување и благосостојба на вработените кои се неопходни за задржување и мотивација на персоналот, имаат поголеми шанси за постигнување на своите цели⁶⁵.

⁶⁵ Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309

2) *Потреби за сигурност*: Штом се задоволени физиолошките потреби до некое разумно ниво, не е неопходно тие целосно да се задоволат, а степенот на разумност е субјективен со оглед на тоа што други нивоа на потреби стануваат важни. Во оваа хиерархија, после физиолошките потреби, доаѓа потребата за сигурност, која значи да се биде слободен од физичка опасност т.е. самозачувување. Во индустриското општество, потребите за сигурност можат да добијат големо значење во контекст на зависната врска помеѓу вработените и работодавачите. Потребите за сигурност можат да служат како мотиватори во околности како што се арбитрарните активности на менаџментот, однесување кое побудува несигурност во однос на континуираната невработеност и непредвидливата администрација на политиката⁶⁶. Ставовите на поединецот кон сигурноста се многу важни при изборот на работата. Организацијата може да влијае врз овие потреби за сигурност или позитивно - преку пензиски планови, осигурување итн., или негативно - преку предизвикување на страв од отпуштање од работа, бркање или понижување⁶⁷.

3) *Социјални потреби*: Откако се задоволени првите две потреби, социјалните потреби стануваат важни во хиерархијата на потреби кај човекот. Со оглед на тоа што човекот е социјално суштество, тој има потреба да припаѓа и да биде прифатен од различни групи. Кога социјалните потреби ќе станат доминантни, единката ќе тежнее кон значајни врски со другите. Доколку можноста за поврзување со другите луѓе е редуцирана, луѓето често преземаат енергични акции против пречките за социјални односи. Во организацијата, работниците формираат неформална групна средина. Таквата средина се развива онаму каде што работата е рутинска, здодевна или премногу едноставна. Оваа ситуација се влошува доколку работниците се внимателно надгледувани и контролирани, но немаат јасен канал на комуникација со

⁶⁶ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

⁶⁷ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

менаџментот. Во овој тип на средина, работниците зависат од неформалните групи за поддршка на неисполнетите социјални потреби, како афилијацијата⁶⁸.

4) *Потреби за почитување*: Потребите за почитување се однесуваат на самопочитувањето, самодовербата, чувството на лична вредност, чувство на единственост и признание. Задоволувањето на овие потреби предизвикува чувства на самодоверба, престиж, моќ и контрола. Задоволувањето на потребите за почитување не се постигнува секогаш преку зрело или адаптивно однесување. Тоа понекогаш се генерира преку неодговорни акции. Некои од социјалните проблеми ги имаат своите корени во фрустрацијата на потребата за почит⁶⁹.

5) *Самоактуелизација*: Самоактуелизацијата е потреба за максимизирање на потенцијалите на поединецот, без разлика за кои потенцијали станува збор. Ова е поврзано со развојот на внатрешните способности што води до тоа луѓето да бараат ситуации што ќе го искористат нивниот потенцијал. Ова вклучува компетентност која имплицира контрола врз срединските фактори, и физички и социјални, и постигнувања. Човек со висок интензитет на потреби за постигнување ќе биде немирен сè додека не најде исполнување во тоа што тој е способен да го работи⁷⁰.

Маслов укажува на тоа дека различните нивоа се меѓузависни и преклопувачки, со тоа што секоја потреба од повисоко ниво се појавува пред потребата од пониско ниво да биде целосно задоволена. Бидејќи потребата на поединецот не исчезнува пред да се појави другата, сите потреби покажуваат тенденција кон тоа да бидат задоволени парцијално во секоја област. Кога врвот на потребата е надминат, таа потреба прекинува да биде примарен мотиватор, така што тогаш почнува да доминира наредното ниво. Дури и кога потребата е задоволена, таа сè уште влијае врз однесувањето поради меѓузависните и преклопувачки карактеристики на потребите.

⁶⁸ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

⁶⁹ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

⁷⁰ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

2.2.1. Апликација на Масловата теорија за хиерархија на потребите врз практиките на управување со човечки ресурси

Организациските придобивки можат да играат голема улога во задоволството и изведбата на вработените. Некои организации нудат бонуси или екстра придобивки за одредени вработени кои прават напори да ја подобрат нивната изведба. Сепак, ова е можно кога е воспоставен ефикасен систем за наградување⁷¹. Ова може да вклучува школарина или алокација на средства за присуство на специјализирани конференции.

Овие видови на помошни бенефиции можат да го стимулираат вработениот да разгледа други можности и да преземе други активности за сопствено подобрување и како резултат, да ја подобри неговата изведба на моменталната работна позиција. Ова исто така, може да ги постави патиштата на кариерата на вработените во подобра насока за иден раст и промоција⁷².

Методот што една организација го избира за набљудување и евалуација на изведбата може да има најголем ефект врз изведбата на вработените. Организациите што не успеваат да ја разгледаат и испитаат изведбата на своите вработени или да ја препознаат и признаат добро извршената работа, можат за кратко време да се соочат со незадоволни вработени. Понатаму, организациите кои, пак, премногу строго ја проверуваат работата на вработените, без обезбедување на можност за повратни информации, исто така можат да се здобијат со немотивирани работници⁷³.

Проверката на остварените перформанси заради одржување на мотивираноста кај вработените и одржување на нивните добри перформанси, вклучува периодични, регуларни и искрени објективни повратни информации⁷⁴.

Сепак, организацијата треба да има и механизми со кои ќе им даде повратни информации на вработените за начините на кои организацијата исто така може да се подобри и да се направи подобро место за работа. Дозволувајќи двонасочна комуникација, ќе ги држи вработените позадоволни

⁷¹ Lusthaus, C. (2000). *Enhancing organizational performance*. New Delhi: Vikas Publishing House. pp. 98-109.

⁷² Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 34-73.

⁷³ Leng, T. H. (2005). Human resource planning: Nature and need. *Journal of Management*, 22(3), 259-298.

⁷⁴ Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

во однос на проверката на нивната изведба и посреќни со нивоата на компензација поврзана со нивната работа.

Во моментот кога вработените ќе се здобијат со повисоки вештини, тие секогаш ќе настојуваат да агитираат за повисоки бенефиции во рамки на организациската хиерархија⁷⁵.

Кога конкуренцијата помеѓу организациите станува крута, тогаш има потреба од предвидување на идните барања на човечките ресурси во смисла на релевантни вештини со цел да се постигне конкурентна предност⁷⁶.

2.3. Ефикасност на управувањето со знаење – модел Блек Бокс

Голем број на научници, како Хилсоп, Мороу, МекЕлори и Монихан со своите соработници, зборуваат за врската што недостасува помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и перформансите на вработените⁷⁷.

Врската што недостасува помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените го илустрира присуството на „црна кутија“ („black box“). Овој модел укажува на тоа дека постои непознат апарат што е очигледно невидлив и ја зголемува продуктивноста на вработените⁷⁸. Управувањето со знаењето е признато како фундаментална активност за обезбедување, растење и одржување на интелектуалниот капитал во организациите⁷⁹. Управувањето со знаењето не служи само како претходник на организациските иновации, туку исто така служи и како интервенирачки механизам помеѓу организациските фактори и изведбата на вработените. Претходните студии ја испитувале улогата на менаџментот на знаењето како медијатор. На пример, во студијата на Тунг се дошло до сознанија дека управувањето со знаењето посредува во врската помеѓу организациската култура и ефикасноста на вработените. Студијата на Алшекаи или открива дека

⁷⁵ Storey, J. (2004). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, pp, 143-154

⁷⁶ Bratton, J.E., & Gold, J.T. (2003). *Human Resource Management Theory and Practice* (6th Ed.). New York: Mc Graw-Hill, pp. 88-114.

⁷⁷ Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

⁷⁸ Paauwe, J & Boselie, J.P. (2005). *HRM and Performance: What's next?* Rotterdam: Erasmus Universities. pp. 99-121

⁷⁹ Leng, T. H. (2005). Human resource planning: Nature and need. *Journal of Management*, 22(3), 259-298.

управувањето со знаењето посредува во врската помеѓу човечкиот капитал и иновациската изведба⁸⁰.

Со оглед на тоа дека се претпоставува оти практиките на управување со човечки ресурси се менаџерски процес што им овозможува на организациите ефикасно да управуваат со цел да ја подобрат организациската иновација, важно е на ефикасноста на управување со знаењето да се гледа како на „црна кутија“ што се наоѓа во основата на врската помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените, што во поголем дел од претходните студии е испуштено⁸¹.

2.4. Теорија на човечки капитал

Неодамнешните предизвици, како што се глобализацијата, економијата заснована на знаење и технолошката еволуција се промовирани во многу земји, при што организациите почнаа да бараат нови начини за одржување на конкурентната предност⁸².

Како одговор на тоа преовладува чувството дека успехот зависи во голем дел од луѓето со повисоки нивоа на индивидуална компетентност. На крајот, луѓето стануваат вредни средства и можат да бидат препознаени во рамки на човечкиот капитал. Оттука, тоа е и причината зошто организациите многу инвестираат во нивните вработени преку обуки и програми за развој, како и во соодветни системи за наградување. Пошироко, концептот на човечки капитал семантички е машавина од човек и капитал.

Од економска перспектива, капиталот се однесува на факторите за продукција што се користат за креирање на добра или услуги, кои самите значително не се трошат во процесот на продукција⁸³. Затоа, во истражувачките институти, потребно е да бидат воспоставени ефикасни практики на управување со човечки ресурси, со цел да ја подобрат ефикасноста на вработените. На практиките на управување со човечки ресурси

⁸⁰ Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 2(1), 669-705.

⁸¹ Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities*. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.

⁸² Armstrong, M., & Baron, A. (2000). *Managing performance: Performance management in action*. London: CIPD, pp. 47-88.

⁸³ Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

се гледа како на интервенции што можат да ја подобрат перформансата на вработените.

Човечкиот капитал значи комбинирана интелигенција и искуство на персоналот како извор на конкурентна предност што не може да биде иницирана од ривалите. Тој посебно укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечки ресурси се организацискиот извор на конкурентна предност. Оттука, теоријата има значење за практиките на управување со човечки ресурси, како што се регрутирање и селекција, обука и развој, планирање на човечките ресурси за кои се смета дека ѝ помагаат на организациите да ги постигнат нивните цели⁸⁴.

Покрај значењето на капиталот од економска гледна точка, човекот е субјект кој ја презема одговорноста за сите економски активности како што се продукција, потрошувачка и трансакција. Затоа, човечката продуктивност треба да се подобрува преку ефикасни практики за управување со човечки ресурси⁸⁵. Исто така, може да се каже дека човечкиот капитал е еден од продукциските елементи што може да генерира дополнителни вредности преку ефикасни практики на негово управување.

Методот за креирање на човечки капитал може да се категоризира во два вида. Првиот се однесува на искористување на човекот како трудова сила, во класичната економска перспектива⁸⁶. Ова имплицира дека економската додадена вредност е генерирана преку „инпутот“ на работната сила, како и од другите производни фактори како што се финансиските, машинеријата и работните часови.

Преку инвестирање во човечкиот капитал, стекнатото знаење и вештини на еден поединец лесно можат да се трансферираат во одредени добра или услуги⁸⁷.

Земајќи го предвид тоа дека акумулацијата на знаење и вештини преку ефикасни практики на управување со човечки ресурси има важна улога во онаа

⁸⁴ Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management (2nd Ed.)*. Brisbane: Willey, pp. 267-298.

⁸⁵ Humes, D.A. (2000). *Improving Employee Performance, Motivation and Pay*. New Delhi: Maya Publishers, pp. 121-140

⁸⁶ Greenberg, J., & Baron, R. (2007). *Behaviour in organizations*. New York: Prentice-Hall, 178-188.

⁸⁷ Lusthaus, C. (2000). *Enhancing organizational performance*. New Delhi: Vikas Publishing House. pp. 98-109.

на човечкиот капитал, постои широко распространето верување дека учењето е суштински фактор за зголемување на човечкиот капитал. Ова имплицира дека учењето е една важна компонента за добивање на потребното знаење и вештини преку ефикасните практики на управување со човечките ресурси⁸⁸. Во моментот, прифатливо е тоа дека концептуалната основа на човечкиот капитал се заснова на нешто како што се знаењето и вештините стекнати преку ефикасни практики на УЧР. Претпоставувајќи дека знаењето може во голема мера да вклучи и други фактори на човечкиот капитал, како вештини, искуство и компетентност, тогаш може да се каже дека човечкиот капитал и знаење имаат широка импликација за тоа дека организациите треба да инвестираат во нивните вработени преку ефикасни практики на УЧР (Управувањето со човечките ресурси).

2.5. Универзалистичка теорија

Во последно време, управувањето со човечки ресурси доби ново значење поради континуирана загриженост во врска со глобалната конкурентност, интернализацијата на технологијата и продуктивноста на работната сила преку ефикасни практики на УЧР⁸⁹. Се смета дека овие пазарни императиви бараат од менаџерите да го сменат начинот на кој управуваат со работниот однос, со цел да се овозможи најефикасно искористување на човечките ресурси.

Менаџерите и академиците тврдат дека традиционалните пристапи за управување со вработените се несоодветни и не можат повеќе да ги обезбедуваат услугите. Искористувањето на целокупниот потенцијал на работниците во продуцирањето на ставови и однесување се смета за незаменлив фактор за конкурентна предност што бара промена на три аспекти на менаџерска контрола, и тоа организациски дизајн, култура и ефикасност на практиките за управување со човечки ресурси⁹⁰.

Низ годините, истражувачите дошле до емпириски докази дека одредени практики на управување со човечки ресурси можат директно да влијаат врз

⁸⁸ Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, 7(8), 54-66.

⁸⁹ Bratton, J.E., & Gold, J.T. (2003). *Human Resource Management Theory and Practice* (6th Ed.). New York: Mc Graw-Hill, pp. 88-114.

⁹⁰ Storey, J. (2004). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, pp. 143-154

перформансата. Сеопфатни активности за селекција и обука често се во корелација и со продуктивноста и со перформансата на фирмата. Понатаму, истражувачите исто така откриле дека системите на управување со човечки ресурси имаат поголемо влијание врз изведбата отколку изолираните индивидуални практики⁹¹. Основаната тема е дека фирмите треба да креираат висок степен на внатрешна конзистентност или усогласеност на нивните најдобри практики за УЧР.

Логиката на поврзување на овие универзални практики на управување со човечки ресурси (регрутирање, обука, управување со наградите, ротација на работата, благосостојба на вработените) и изведбата на фирмата интуитивно е поддржана од теоретски докази на бројни дисциплини. Теоријата на човечки капитал укажува на тоа дека луѓето поседуваат вештини, знаење и способности здобиени преку ефикасни практики на УЧР што обезбедуваат економска вредност на фирмите⁹². Зголемената продуктивност која потекнува од човечкиот капитал зависи од ефикасноста на практиките на УЧР во самите организации⁹³.

2.6. Модел Мичиген

Моделот Мичиген ја нагласува потребата од цврста усогласеност помеѓу бизнис стратегијата, организациската структура и управувањето со човечки ресурси, што исто така е под влијание на економските, политичките и културните сили. Овој модел го нагласува користењето на практиките на управување со човечки ресурси, со цел постигнување на бизнис целите. Согласно со тоа, моделот ги препознава различните стилови на управување со луѓето во организациите. Моделот ја нагласува апликацијата на практиките на управување со човечки ресурси во насока на мотивирање на вработените во организациите, како што се обезбедувањето на социјални програми, разумни бенефити за вработените, како и нивно екипирање со релевантните вештини преку ефикасни обуки и развојни програми.

⁹¹ Huselid, M, A., & Barnes, J. E. (2002). *Human capital management systems as a source of competitive advantage*. Rutgers: Rutgers University Press, 24-45.

⁹² Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

⁹³ Storey, J. (2004). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, pp, 143-154

Табела 2. Модел Мичиген⁹⁴

Table 2. Michigan's model

Стратегија	Структура	УЧР			
		Селекција	Оцена	Награди	Развој
Единствен продукт	Функционална	Функционално ориентирана: се користат субјективни критериуми	Субјективна мерка преку личен контакт	Несистематски и алоцирани на патерналистички начин	Несистематски и, главно преку работни искуства: фокус на една функција
Единствен продукт (вертикално интегрирана)	Функционална	Функционално ориентирана: се користат стандардизирани критериуми	Интерперсонална врз основа на податоци за трошоците и продуктивноста	Поврзани со перформансата и продуктивноста	Функционални специјалисти и некои генералисти; главно преку ротација на работата
Раст преку аквизиција (одржување на компанија на неповрзани бизниси)	Одделни бизниси	Функционално ориентирана, но варира од бизнис до бизнис	Интерперсонална: заснована на повраток на инвестиции и профитабилност	Засновани на формула и вклучуваат повраток на инвестиции и профитабилност	Крос – функционален
Поврзана со диверзификација на продуктите, патеки преку раст и аквизиција	Повеќе дивизиска	Функционално и генералистички ориентирана: се користат систематски критериуми	Интерперсонална: заснована на враќање на инвестиции, продуктивност и субјективна проценка на придонесот за целата компанија	Големи бонуси: засновани на продуктивност и субјективна проценка на придонесот за целата компанија	Крос-функционален, крос-дивизиски, крос-корпоративен, формален

Со цел да даде јасна слика на моделот Мичиген, Тичи и неговите соработници⁹⁵, обезбедуваат една илустрација на тоа како да се усогласат бизнис стратегијата, организациската структура и практиките на управување на човечките ресурси како во Табела 2.

⁹⁴ извор Tichy, N. M., Formbrun, C. J., & Devanna, M. A. (2003). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(5), 47-61.

⁹⁵ Tichy, N. M., Formbrun, C. J., & Devanna, M. A. (2003). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(5), 47-61.

ТРЕТА ГЛАВА

3. НАУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРАКТИКИ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ОСТВАРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Организациите ги применуваат практиките за човечки ресурси како стратегија за обезбедување на конкурентна предност на пазарот. Преку адекватна имплементација на практиките за управување со човечки ресурси компаниите ги привлекуваат, развиваат и задржуваат посветените работници. Ефикасните практики на управување со човечките ресурси треба да ги поддржуваат бизнис целите.

Компаниите ги постигнуваат задоволството кај клиентите, иновацијата и продуктивноста преку подобрување на вклученоста на вработените во практиките на управување со човечките ресурси и институционалните напори за поддршка на вработените во реализирање на нивниот потенцијал, целосно и во согласност со насоките на организацијата. Ова им донесува успех и на вработените и на институцијата, резултирајќи и со висока перформанса на вработените и со висока перформанса на организацијата⁹⁶. Овој пристап е клучен за долготрајниот успех на секоја организација.

Во продолжение на ова поглавје се наведени неколку важни практики на управување со човечки ресурси. Компаниите креираат практики за човечки ресурси што треба да се земат предвид, со цел максимизирање на нивното влијание врз изведбата на вработените и организацијата. Овие практики вклучуваат: регрутирање, селекција на надобрите вработени, обука и развој, компензација, итн.

3.1. Регрутирање и селекција

Општите теории за регрутирање, како што нагласуваат Кол, Армстронг и Деслер, го посочуваат фактот дека вработените треба да бидат во согласност со културата, со цел да опстанат во новата работна средина, што го става под

⁹⁶ Boyle, R. (2006). Measuring Public Sector Productivity: lessons from International Experience. Dublin: Institute of Public Administration, 133-142

притисок тимот за регрутирање да ја гради организациската култура на начин што ќе ја подобрува изведбата. Стратегиите за регрутирање од организациите треба да бидат така прилагодени кон пополнување на специфичните позиции. Овие стратегии во модерната глобална средина вклучуваат реклами во електронските и печатените медиуми, агенциите и службите, форумите на училиштата и универзитетите, професионалните асоцијации и интерните ресурси. Сите стратегии ќе продуцираат одредени вработени со различни изведби (перформанси)⁹⁷.

Мелум укажува на тоа дека најчестиот процес во повеќето организации при спроведување на регрутирањето вклучува интервју засновано на однесување, кое помага до одреден степен во предвидувањето на последователната изведба на вработените и тоа многу подобро од ситуациските интервјуа. Забележано е дека теоријата на вработување е научно тело за работа што се однесува на тоа како луѓето можат најефикасно да се убедат да аплицираат за работа⁹⁸. Во нормални околности, зголемувањето на резервата на кандидати ќе ги подобри можностите на работодавачот за селектирање на вистинските луѓе за одредените работни места. И двете страни во процесот на апликација треба да погрижат за соодветноста (вклопеноста). Студиите спроведени од Камоче покажуваат дека апликантите ќе бидат привлечени од организацијата во оној степен во кој истата ја гледаат како соодветна за нив, или она што во литературата е познато како усогласеност “Личност (Л) - Организација(О)”⁹⁹. Потенцијалните апликанти прават иницијална проценка на усогласеноста Л-О преку она што тие го сфаќаат како култура на работодавачот.

Регрутирањето е централно за секој процес на управување и неговиот неуспех може да ги зголеми потешкотиите за организацијата, вклучувајќи несакани ефекти врз нејзината профитабилност и несоодветност на бројот на вработени или на вештините.

⁹⁷ Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

⁹⁸ Nwabuzor, A.M., & Anyamele, D.O. (2002). *Foreign Direct Investment into African Nations (1970-2000)* available at: www.jsd-Africa.com.

⁹⁹ Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.

Леџе смета дека селекцијата може да биде концептуализирана или како избор на соодветни кандидати или нивно отфрлање, или пак како комбинација од двете¹⁰⁰. Процесот на селекција претпоставува дека има поголем број на кандидати отколку бројот на отворени работни места што се достапни. Основната идеја на процесот на селекција е да побара максимум можни информации за кандидатите, за да ја утврди нивната соодветност за вработување, имајќи го предвид фактот дека постојат фактори што можат да влијаат врз барањето на таквите информации¹⁰¹.

Армстронг смета дека кандидатите треба да бидат селектирани со примена на различни методи, со цел да се процени нивната соодветност за одредена улога¹⁰². Овие методи вклучуваат: индивидуални интервјуа, интервјуирачки панели, табли за селекција и центри за проценка. И покрај добро подготвениот план за регрутирање, селекција и вклученост на квалификуван менаџерски тим, процесот на регрутирање во организациите може да се соочи со значајни пречки во имплементацијата. Затоа, теориите на управување со човечки ресурси можат да обезбедат увид во најдобрите пристапи за регрутирање, иако организациите ќе мора да ги применат нивните менаџерски вештини за апликација на генеричките теории во рамки на специфичните организациски контексти.

3.2. Обука и развој

Обуката е клучен дел од пошироката област на развојот на човечки ресурси. Теориите за учење ја нагласуваат потребата од стратешко лидерство што ја пренесува визијата и мисијата на организацијата јасно да ги оспособи вработените да ги разберат организациските цели за оптимална перформанса¹⁰³. Моносите за обука и развој се едни од големите фактори што се однесуваат на кариерата на луѓето. Факторите за обука се евалуираат во тек на процесот на регрутирање. Бат открил позитивна врска помеѓу обуката

¹⁰⁰ Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 34-73.

¹⁰¹ Paauwe, J & Boselie, J.P. (2005). *HRM and Performance: What's next?* Rotterdam: Erasmus Universities. pp. 99-121

¹⁰² Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹⁰³ Cole, G. A. (2000). *Organizational behavior, theory and practice* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill, pp. 224-254

на работното место и организациската посветеност¹⁰⁴. Од гледна точка на вработениот, обуката е поврзана со значајно ниво на сатисфакција што се доживува во врска со работата и самата работа. Испитувајќи на едно друго ниво, вработените гледаат на обуката како на еден аспект што им овозможува да бидат посposобни да ги задоволат клиентите, бидејќи тие веќе се задоволни со самите себе и го зголемуваат нивото на нивната изведба.

Преку обуката на вработените, работодавачот ја покажува својата силна посветеност кон нив и ја демонстрира вредноста што еден работодавач ја има за вработените. Шмит со неговите соработници, во неговата студија за врската помеѓу обуката на работното место и целокупната работна изведба, открил дека компонентите на работната обука и времето поминато на обука се значајно поврзани со изведбата на вработените на работа¹⁰⁵. Квалитетот на обуката има максимално влијание врз изведбата, бидејќи работните резултати на еден вработен зависат од степенот на искуство што го стекнал работникот¹⁰⁶.

Обуката влијае врз изведбата на тој начин што одредува дали поединецот ќе ја задржи работата, или ќе ја изгуби истата ако не е добро завршена. Честа причина за незадоволство од работата од страна на персоналот е непоседувањето на основните вештини кои се бараат за извршување на нивната работа. Во вакви случаи е очигледна борбата да се заврши или постигне доделената работа, но како резултат на јазот помеѓу нивото на вештини и очекуваната изведба вработените се далеку од работно задоволство. Армстронг¹⁰⁷ укажува на тоа дека пред да се спроведе обука е многу важно да се направи анализа на потребите што целосно ги вклучува вработените. Особено, Мулинс забележува дека вработените треба да се обучуваат и развиваат инклузивно, за да се избегне губење на талентот што влијае врз изведбата на другите вработени и на целата организација¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Batt, M. (2002). *Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc, pp. 232-244.

¹⁰⁵ Smith, C., Dennis, O., & Near, J.P. (2004). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

¹⁰⁶ Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*. 24 (4), 291-303.

¹⁰⁷ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹⁰⁸ Pranita, K. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: Young Art Press, pp. 158-179

Наставните програми и програмите за обука кои ги обезбедуваат терцијарните едукациски системи, а кои се однесуваат на доживотното учење на возрасните, е еден од трендовите во најголем број од организациите. Во денешната социо-економска средина што бргу се менува, важноста на способностите и вештините, стекнати и рафинирани, е широко препозната и призната¹⁰⁹. Во текот на изминатата декада се појавија нови динамики во доменот на едукацијата, што се фокусираат на обуката и развојот на вработените, како и на забрзување на стапката на економскиот раст на знаењето¹¹⁰. Оптимизацијата на човечките ресурси, преку реформирање и надградување на нивното знаење, е клучот за развојот на персоналот, а со тоа и на постигнувањето на организациските цели. Сепак, коегзистенцијата на хетерогениот човечки капитал бара развој на специфични програми, особено за возрасни и други нетрадиционални ученици, со цел да бидат во согласност со тековните трендови на едукација и иновација¹¹¹.

На планирањето на човечките ресурси се гледа како на најмоќна алатка на секој организациски успех, а обуката и развојот на вработените се смета за една од најважните функции на ефикасниот менаџмент на ресурсите. Со цел да се постигне конкурентна предност во обезбедувањето на најдобрите услуги на клиентите, обуката и развојот ќе развијат високопродуктивна работна сила, доколку е неопходно. Затоа, новите професионалци ќе имаат потреба од истото за континуирано да ја подобруваат нивната продуктивност. Другите, пак, ќе имаат потреба од обука и развој за специфична цел, како што е развојот на нова услуга. Во ситуација на помал развој, луѓето имаат поголема потреба од обука бидејќи ако работата стане напорна, таа нема да може да се извршува ефикасно¹¹².

Обуката и развојот се особено важни за одржување на основата од човечки ресурси на организацијата и на нив мора да се гледа како на

¹⁰⁹ Gove, A. (2012). Think global, act local: How early reading assessments can improve learning for all. *Journal of Comparative and International Education*, 42(3), 729-741.

¹¹⁰ Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Journal of Annual Reviews of Sociology*, 30(1), 199-220.

¹¹¹ Walsh, P. (2009). *Global trends in higher education: Adult and distance learning*. Oslo: International council publishers, pp. 47-88

¹¹² Јорданов, И. (2016). Практики на управување со човечки ресурси во организациите од јавен и приватен сектор. Магистерски труд. Свети Николе: МСУ.

интегрален дел од основната организациска стратегија, наместо како на ad hoc оперативно прашање¹¹³.

Оттука, недостатокот на обука и развој резултира со недостаток на вештини за примена на знаењето што го поседува единката, што пак предизвикува неефикасни услуги, недостаток на задоволство од себе, недостаток на задоволство кај клиентите и последователно - пониска продуктивност. Добро обучените и развиени поединци ги разбираат опсегот, очекувањата и длабочината на нивната работа и истите се способни да ја надградуваат нивната професионалност при напредувањето во нивната кариера. Затоа, обуката и развојот се клучни за планирањето на човечките ресурси и развојот на персоналот/организацијата.

3.3. Управување со кариерата

Кариерата може да се дефинира како општ курс на дејствување што една личност избира да го извршува во тек на нејзиниот работен живот¹¹⁴.

Кариерата можеме да ја дефинираме и како професионална положба што поединецот ја има во текот на повеќе години¹¹⁵.

Многу луѓе погледнуваат наназад на нивните кариери, знаејќи дека го постигнале тоа што можеле да го постигнат и дека нивните кариерни цели се задоволени. Други, пак, помалку среќни, чувствуваат дека во рамки на нивните кариери, нивните потенцијали останале неисполнети¹¹⁶.

Работодавачите имаат големо влијание врз кариерата на вработените. Управувањето со кариерата можеме да го дефинираме како процес што им овозможува на вработените подобро да ги разберат и да ги развијат нивните вештини и интереси што се однесуваат на кариерата и да ги применат овие вештини и интереси на најефикасен начин, и во рамки на компанијата и после нејзиното напуштање. Специфичните активности за управување со кариерата

¹¹³ Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *People and performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD, 107-114

¹¹⁴ Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Inaugural address to the rotating chair for research in organisation and management in the Faculty of Economics, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, pp. 144-160

¹¹⁵ Richardson, R., & Thompson, M. (1999). The impact of people management practices on business performances: A literature review. London: IPD, pp. 34-37

¹¹⁶ Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 2(1), 669-705.

вклучуваат обезбедување на реалистични оценки ориентирани на кариерата, објавување на отворени работни места и нудење на формални активности за развој на кариерата¹¹⁷. Развојот на кариерата се однесува на доживотни серии на активности (како работилници) што придонесуваат за истражување, формирање, успех и исполнување во кариерата на една личност.

Планирањето на кариерата е намерен процес преку кој поединецот станува свесен за неговите лични вештини, интереси, знаење, мотивации и други карактеристики; стекнува информации за можности и избори; идентификува цели поврзани со кариерата и воспоставува акциони планови за постигнување на специфичните цели.

Од добро планираните и спроведени програми за управување и развој на кариерата, придобивки ќе имаат и организацијата и вработените и тоа на повеќе начини. Ова го вклучува следново:

- *Кадровски потенцијали*. Ефикасното управување со кариерата ќе помогне во осигурувањето на континуирано снабдување со професионални, технички и менаџерски таленти, за да бидат постигнати идните организациски цели¹¹⁸.
- *Промовирање на интерни кадри*. Поради многуте потенцијални предности на промоцијата одвнатре, повеќето организации сакаат да ги промовираат вработените кога одредени позиции станат достапни. Но, регрутирањето одвнатре бара силна програма за управување со кариерата која ќе гарантира дека вработените можат ефикасно да ја изведуваат нивната работа. Промовирањето на вработените пред да бидат подготвени за новата работа ќе резултира со незадоволителна изведба, како што предвидува Принципот на Питер. Тој се однесува на тенденцијата на луѓето да напредуваат во рамки на хиерархијата до ниво на нивна неспособност. Така, како што луѓето се промовираат, тие прогресивно стануваат помалку ефикасни бидејќи добрата перформанса во една работа не гарантира слична перформанса и на друго работно место. Овој принцип името го

¹¹⁷ Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156

¹¹⁸ Gove, A. (2012). Think global, act local: How early reading assessments can improve learning for all. *Journal of Comparative and International Education*, 42(3), 729-741.

добива по канадскиот истражувач д-р Лоренс Џ. Питер, кој ја популаризирал оваа забелешка во својата книга од 1969 година “Принципот на Питер”¹¹⁹.

- *Решавање на кадровските проблеми.* Одредени кадровски проблеми можат да бидат разрешени преку ефикасно управување со кариерата. Прво, високата стапка на обрт на вработени може да биде предизвикана, барем во дел, од чувството дека постојат малку можности во рамки на организацијата. Второ, регрутирањето на нови вработени може да биде полесно доколку апликантите сфатат дека компанијата ги развива своите вработени и обезбедува кариерни можности¹²⁰.
- *Задоволување на потребите на вработените.* Сегашната генерација на вработени е многу различна од генерациите во минатото. Повисоките нивоа на образование ги зголемија очекувањата од кариерата. Многу работници сметаат дека нивните работодавачи се одговорни за обезбедување можности за да се реализираат таквите очекувања¹²¹.
- *Подобрена мотивација.* Бидејќи прогресијата на патот на кариерата е во директна врска со работната изведба, веројатно е дека вработениот ќе биде мотивиран да работи со својот максимум на перформанса за да ги постигне целите на својата кариера¹²².
- *Праведност на вработувањето.* Упатствата бараат правично и еднакво регрутирање, селекција и политики за поставување и елиминација на дискриминаторните практики во врска со промоциите и подвижноста во кариерата. Многу афирмативни акциони програми содржат формални одредби за подобрување на мобилноста во кариерата на жените и другите посебни групи, вклучувајќи развој на

¹¹⁹ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc, pp. 14-34.

¹²⁰ Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.

¹²¹ MacDonald, L. A. C. (2005). *Wellness at work: Protecting and promoting employee wellbeing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, pp. 89-109

¹²² Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 166-176

патиштата на кариерата и дизајнирање на формални активности за обука и развој¹²³.

3.4. Систем за наградување

Армстронг и Барон укажуваат на тоа дека наградата се однесува на формулацијата и имплементацијата на стратегии и политики што имаат за цел да ги наградат луѓето праведно, еднакво и конзистентно, во согласност со нивната вредност за организацијата¹²⁴.

Според тоа, наградата е оперативен концепт за опишување на позитивната вредност што една индивидуа му ја припишува на некој предмет, бихејвиорален акт или некоја интегрална физичка состојба. Системот за наградување има неколку цели во организацијата. Ефикасниот систем за наградување ѝ помага на организацијата да биде поконкурентна, да ги задржи клучните вработени и да го редуцира обртот на вработени. Системот за наградување исто така ја подобрува мотивацијата кај вработените и го зајакнува имиџот на организацијата помеѓу клучните засегнати страни или идните вработени. Наградата може да биде дадена во вид на овластување, признание, мотивација, што на крајот ќе доведе до организациска ефикасност. Признанието и овластувањето имаат позитивно влијание врз мотивацијата на вработениот, што евентуално ќе доведе до негова подобра изведба¹²⁵.

Корнелиус исто така воочува дека постои позитивна поврзаност помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените¹²⁶.

Затоа, организациите треба да ги дизајнираат нивните правила, политики и организациски структури на начин што ќе ги оспособи вработените за изведба и ќе ги оценуваат истите врз основа на исполнувањето и постигнувањето на задачите. Армстронг смета дека системот за наградување служи за постигнување на неколку цели што вклучуваат: наградување на луѓето поради вредноста што ја креираат, развивање на култура на изведба, мотивирање на луѓето и добивање на нивната посветеност и ангажман.

¹²³ Brown, K. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge, pp. 312-366.

¹²⁴ Armstrong, M., & Baron, A. (2007). *Performance management: A strategic and integrated approach to achieve success*. Mumbai: Jaico Publishing House, pp.332-354

¹²⁵ Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114

¹²⁶ Corneliuss, N. (2000). *Human resource management: A managerial perspective (2nd Ed.)*. London: Thomson Learning, pp. 101-141

Армстронг исто така тврди и дека системот за наградување креира целосни наградни процеси што ја препознаваат важноста и на финансиските и на нефинансиските награди¹²⁷.

Маслов објаснува дека мотивацијата е сложен и динамичен процес во кој поединецот има потреба од интелигенција и знаење за нејзино целосно имплементирање, бидејќи мотивацијата на една индивидуа не може да биде иста со онаа на друга индивидуа, со оглед на тоа дека желбите кај нив се различни. Наградата може да биде материјална и нематеријална и се презентира после одредена активност (однесување), со намера да се предизвика повторна појава на истото однесување. Ова се постигнува преку поврзување на позитивното значење со однесувањето. Доколку лицето ја добие наградата веднаш, ефектот ќе биде поголем, а ќе се намалува како што изминува времето. Репетитивната комбинација акција-награда може да доведе до тоа активноста да стане навика. Мотивацијата доаѓа и од индивидуата и од другите луѓе кои ја познаваат¹²⁸.

Постои мотивација која доаѓа од самата единка, и мотивација што ја потекнуваат други личности. Алдерферс укажал дека самоактуализацијата на поединецот помага истиот да се мотивира. Ова гледиште е споделувано од претходните научници, вклучувајќи го и МекКлиленд и од таткото на мотивационата теорија, Маслов¹²⁹.

Двофакторската теорија на Херцберг, од друга страна, зборува за вработените кои ќе бидат мотивирани или пак незасегнати од системот за наградување. Херцберг забележал дека постојат некои работни услови кои функционираат пред сè да предизвикаат незадоволство кај вработените ако не се присутни - хигиенски фактори. Тие вклучуваат плата, сигурност на работата, работни услови, интерперсонални и супервизиски односи и административни правила и регулативи. Од друга страна, постојат фактори што водат до повисоки нивоа на мотивација и работно задоволство - мотиватори. Тие вклучуваат постигнување, работата како таква, признание, одговорност и

¹²⁷ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹²⁸ Beardwell, H. (2001). *Human Resource Management*. Washington DC: National Planning Association, pp. 144-176.

¹²⁹ Brown, K. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge, pp. 312-366.

напредок. Отсуството на мотиватори, сепак, не се покажало како голема причина за незадоволство¹³⁰.

Во смисол на изведба на вработените, забележано е дека наградите треба да се импровизираат за да се избегнат ситуации каде што тоа е повеќе очекуван отколку неочекуван подарок од страна на вработените. Ова може да влијае врз изведбата, бидејќи вработените ќе се поделат на оние што имаат добра изведба заради награда и оние што работат напорно без оглед на наградите¹³¹. Во рамки на овој труд ќе се испитува и поврзаноста помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените.

3.5. Планирање на човечките ресурси

Според Армстронг, ригорозното планирање на човечките ресурси го поврзува менаџментот на луѓето со мисијата, визијата и целите на организацијата¹³².

Всушност, планирањето ќе ги поврзе луѓето со организацискиот стратешки план и буџетот на организацијата. Деслер смета дека клучната цел на организациското планирање е да се здобие со точен број на лица кои ги поседуваат соодветните вештини, искуство и компетентност и кои ќе бидат применети на вистинските работни места¹³³.

Ова мора да биде направено во вистинско време и со соодветни трошоци, за да се избегне случај на вработување на погрешни лица на несоодветни работни места, што пак ќе има негативно влијание врз перформансата.

Ленг ја нагласува потребата да се има добра поврзаност помеѓу стратешкото планирање и планирањето на бизнисот, со цел изведбата на вработените да биде на ниво на стандардите предвидени во организацискиот план¹³⁴.

¹³⁰ Humes, D.A. (2000). *Improving Employee Performance, Motivation and Pay*. New Delhi: Maya Publishers, pp. 121-140

¹³¹ Brown, K. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge, pp. 312-366.

¹³² Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹³³ Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

¹³⁴ Leng, T. H. (2005). Human resource planning: Nature and need. *Journal of Management*, 22(3), 259-298.

Дракер уште порано укажал на тоа дека вработените што се способни за извршување на поставените задачи ќе ѝ помогнат на организацијата да ги постигне главните цели и ќе се сконцентрираат на основните должности кои ќе ја подобрат перформансата на секој работник поединец.

Планирањето би вклучило четири широки фази, а барањето за прогнозирање и сукцесивно планирање треба добро да бидат управувани со добро лидерство, за да се осигура дека организацијата ќе остане на врвот на индустријата¹³⁵.

Идниот тренд на планирање на човечките ресурси вклучува користење на контингентни работници и виртуелни вработени што ќе го одржи зголемувањето на одреден тип на работници, а ќе ги редуцира другите, на тој начин влијаејќи во голема мера врз изведбата на некои од вработените.

Деслер забележува дека планирањето на човечките ресурси вклучува собирање на информации, поставување цели, донесување одлуки за оспособување на организацијата за постигнување на нејзините цели¹³⁶.

Она што е изненадувачки е дека овој аспект на планирање на човечките ресурси е еден од најзапоставените на полето на човечките ресурси¹³⁷.

Кога планирањето на човечките ресурси е правилно применето во областа на менаџментот на човечки ресурси, тогаш тоа ќе помогне во одговор на следните прашања: Колку вработени има организацијата? Кој тип на вработени, како и вештини и способности, ги има организацијата? Како организацијата најдобро да ги искористи достапните ресурси? Како организацијата да ги задржи вработените?

Планирањето на човечките ресурси стана значајна компонента за опстанокот на организациите во 21 век. Практичарите за управување со човечките ресурси имаат тешки задачи за одржување чекор со сите промени и за обезбедување во вистинско време на вистинските луѓе кои ѝ се достапни на организацијата¹³⁸.

¹³⁵ Asiedu, E. (2006). Foreign direct investment in Africa: the role of natural resources, market size, government policy, institutions and political instability. *The World Economy*, 29(3), 63-77.

¹³⁶ Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

¹³⁷ Bramham, J. (2001). *Human resource planning*. London: IPM Publishers, pp. 119-127.

¹³⁸ Owusu, F. (2005). *Organizational culture, performance and public sector reforms in Africa: The Ghanaian case*. Accra: ICSGA Publishers, pp. 117-123

Промените во составот на работната сила ги принудува менаџерите да посветат поголемо внимание на планирањето на човечките ресурси.

Окумбе забележува дека лошото планирање на човечките ресурси или неговиот недостаток во организацијата може да резултира со огромни трошоци и финансиски загуби¹³⁹.

Најважната причина зошто треба да се менаџира и да се имплементира планирањето на човечките ресурси во рамки на организациите е редуцирање на оперативните трошоци. Организациите не се статични и човечките ресурси можат драстично да се трансформираат. Пописот на човечките ресурси бара собирање на податоци, додека ревизијата на човечките ресурси бара систематска егзаминација и анализа на овие податоци/информации. Ревизијата забележува што се случило во минатото и што се случува во сегашноста во мисла на работниот обрт, возраста и полот на групациите, трошоците за обука и отсуството. Врз основа на овие информации, можно е да се предвиди моделот на побарувачка на човечки ресурси во организацијата во иднина¹⁴⁰.

3.6. Благосостојба на вработените

Благосостојбата на вработените е корпоративен став или обврска што се манифестира во изразената грижа за вработените на сите нивоа и поддршката на нивната работа и средина во која истата се изведува. Поконкретно, Ковентри и Баркер сметаат дека благосостојбата на вработените вклучува обезбедување на социјален клуб и спортски објекти, надгледување на вработените и работни кантини, разработување на шеми за штедење кои се занимаваат со пензиски фондови и грантови, обезбедување на правна помош и давање совети за лични проблеми, обезбедување на помош за персоналот пренесен на други области и обезбедување на бенефиции како што се платено боледување, прехранбени ваучери и други индиректни предности¹⁴¹.

Кол смета дека практиките за благосостојба се можности за мотивација поставени од страна на менаџментот за да се подобри продуктивноста и да се

¹³⁹ Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.

¹⁴⁰ Burack, E. H., & Mathys, N. J. (2002). *Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development*. Washington DC: Brace- Park Press, pp. 177-187.

¹⁴¹ MacDonald, L. A. C. (2005). *Wellness at work: Protecting and promoting employee wellbeing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, pp. 89-109

мотивираат вработените да го дадат својот максимум¹⁴². Ова вклучува наградни пакети, можности за обука итн.

Исто така, Портер смета дека благосостојбата на вработените вклучува програми во рамки на организацијата кои имаат за цел подобрување на удобноста и усовршување на вработените¹⁴³.

Овие програми обично не се однесуваат на платите на вработените. Според тоа, благосостојбата на вработените не треба да биде изразена во монетарна смисла, туку треба да постои како форма или вид кој вклучува мониторирање на работните услови, креирање на индустриска хармонија, индустриски односи и осигурување од болести, несреќа и невработеност на работниците и нивните семејства. Според Портер, постојат две категории на програми за благосостојба на вработените:

- *Интраорганизациски програми* за благосостојба на вработените кои се предвидени во рамки на организацијата и вклучуваат објекти како што се кантини, соби за одмор, дневен престој за деца, обезбедување на униформи за персоналот, соодветни услови во работната средина, одржување на организациските санитарни услови и хигиената, како и обезбедување на чиста вода за пиење.
- *Екстраорганизациските програми* кои се предвидени надвор од организацијата, како што се објекти за едукација, програми за обука, програми за децата итн¹⁴⁴.

Една од главните цели на иницијацијата на програмите за благосостојба на вработените во рамки на организациите е подобрување на животниот стандард на вработените. Според тоа, програмите за благосостојба на вработените им помагаат на истите да се здобијат со чувство на контрола и управување на нивната општа благосостојба, работа и работни услови. Таквите програми вклучуваат медицинско покритие, обезбедување на безбедна работна средина, флексибилно работно време и објекти за целодневна грижа на децата.

¹⁴² Cole, G. A. (2000). *Organizational behavior, theory and practice (6th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, pp. 224-254

¹⁴³ Porter, M.E. (2001). Innovation: Location matters. MIT Sloan Management Review, 42(4), 28-36

¹⁴⁴ Porter, M.E. (2001). Innovation: Location matters. MIT Sloan Management Review, 42(4), 28-36

3.7. Концепт за изведба (перформанса) на вработените

Основната грижа на една организација е нејзината способност да се одржи на конкурентната пазарна арена, а оттаму произлегува и грижата за нејзината ефикасност¹⁴⁵.

Ефикасното функционирање на која било организација оди паралелно со извршувањето на работните задачи од страна на нејзините вработени и тоа на задоволително ниво на стручност, при што организацијата истовремено обезбедува можности за континуиран развој и обука на вработените, не само за нивните работни места, туку исто така и за други работни места кои подоцна можат да се земат предвид¹⁴⁶.

Според Маслов, хиерархијата на потребите и задоволството на поединците е клучно за нивните индивидуални перформанси.

Хјумс смета дека луѓето се единствени по тоа што имаат различни потреби, различни амбиции, различни ставови и различни желби за одговорност, различни нивоа на знаење и вештини и различни потенцијали¹⁴⁷. Кога потребите на вработениот се задоволени, тогаш нивните перформанси драматично се чувствуваат во организацијата и ова ја наметнува потребата од индивидуално мерење на нивните обврски кое треба да се прави благовремено со примена на соодветна алатка.

Перформансите (односно изведбата) се опишуваат како модел на однесување што менаџерот или супервизорот го користи во однос со другите, особено со подредените или оние со помлад статус. Тоа се занимава со начинот на кој авторитетот и лидерството се вршат од страна на менаџерот и со одговорот кој потекнува од другите луѓе.

Според Коен, секој бизнис има сопствен стил и без разлика каков е стилот, тој треба да ги поддржува луѓето во извршувањето на нивните улоги¹⁴⁸. Манифестациите како измамник, дворјанин, џентлмен и сплеткар се анатема за

¹⁴⁵ Cole, G. A. (2000). *Organizational behavior, theory and practice (6th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, pp. 224-254

¹⁴⁶ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.)*. London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹⁴⁷ Humes, D.A. (2000). *Improving Employee Performance, Motivation and Pay*. New Delhi: Maya Publishers, pp. 121-140

¹⁴⁸ Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 253-268.

професионалните менаџери и мора да бидат спречени и отфрлени од лидерите. Кохен понатаму укажува на тоа дека пролонгираното задржување на неефикасни директори поради прекумерна и неоправдана љубезност е фрустрирачка за засегнатото лице. Коен заклучува дека само директорите можат да го превенираат почетокот на некои лоши практики во организацијата, што во голема мера ја оптоваруваат изведбата на вработените.

Кога станува збор за оценување на изведбата, Стонер забележува дека индивидуалната работна изведба тогаш се споредува со стандардите развиени за позицијата што ја има индивидуата¹⁴⁹.

Лошите перформанси упатуваат на дополнителна обука или пак деградирање, додека високите перформанси можеат да доведат до награда, како што е бонусот или промоцијата¹⁵⁰.

Организациите имаат потреба од поединци со висока изведба, со цел да ги постигнат своите цели, да ги испорачаат продуктите и услугите за кои се специјализирани и на крај да постигнат конкурентна предност¹⁵¹.

Перформансите исто така се важни и за самиот поединец. Реализирањето на задачите и изведбата на високо ниво може да биде извор на задоволство, придружено со надмоќ и гордост. Слабата изведба, односно остварувањето на ниски перформансии и непостигнувањето на целите може да се доживее како незадоволство или личен неуспех¹⁵².

Уште повеќе, ако остварените перформансии се препознаени и признати од другите во рамки на организацијата, ќе дејствува многу мотивирачки врз поединците.

¹⁴⁹ Stoner-Zemel, M.J. (2002). *Visionary leadership, management and high performing work units: An analysis of workers perception*. Doctoral dissertation, University of Mississippi, 221-227

¹⁵⁰ Kim, S.M. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 142-163.

¹⁵¹ Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development, pp. 204-210

¹⁵² Wright, P.M., Gardner, M. T. & Moynihan, M. L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

ЧЕТВРТА ГЛАВА

4. РЕЛЕВАНТНИ ПРАКТИЧНИ СОЗНАНИЈА И ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

4.1. РЕЛЕВАНТНИ ПРАКТИЧНИ СОЗНАНИЈА

4.1.1. Релевантни истражувања за ефектите од практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба

Постојат огромен број на истражувања кои укажуваат на поврзаност помеѓу практиките на управување со човечките ресурси и различните видови на изведба, при што ваквата поврзаност секогаш е значајно позитивна. Во ова поглавје ќе бидат прикажани некои од големиот број докази што зборуваат во насока на позитивното влијание на управувањето со човечките ресурси и организациската изведба.

1990-тите години се една важна декада на истражувања од областа на поврзаноста на управувањето со човечките ресурси и изведбата. Многу пионерски истражувачи произвеле вредни емпириски докази. Хуселид и Делани и Хуселид вклучиле широк спектар на бизниси од различни индустрии¹⁵³. Сепак, има многу посспецифични студии спроведени во истото тоа време кои се исто така корисни, меѓу кои оние на Артур-и Ичниовски со своите соработници, кои се фокусираат на индустријата за челик, МекДафи ја студирал автомобилската индустрија, а Делери и Доти го истражувале банкарскиот сектор¹⁵⁴. Раните фази на истражувањата на поврзаноста на управувањето со човечките ресурси и изведбата се прилично сконцентрирани на производствениот сектор, секако со одредени исклучоци.

Хуселид се смета дека дал многу значаен придонес во областа на истражувањето на управувањето со човечките ресурси и изведбата. Студијата била една од првите што обезбедила софистицирани емпириски докази кои

¹⁵³ Huselid, M, A., & Barnes, J. E. (2002). *Human capital management systems as a source of competitive advantage*. Rutgers: Rutgers University Press, 24-45.

¹⁵⁴ Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309

укажуваат на тоа дека работните системи со висока изведба (HPWS) значајно придонесуваат за зголемување на финансиската и пазарната изведба, понизок обрт и зголемување на продуктивноста¹⁵⁵.

МекДафи истражил 62 автомобилски погони во САД. Наодите покажале дека флексибилните производствени погони кои имале работни системи засновани на тимска работа и практики на управување со човечките ресурси со висока посветеност, конзистентно ги надминувале другите погони¹⁵⁶.

Делани и Хуселид ја тестирале хипотезата дека оние практики на управување со човечки ресурси, кои влијаат врз вештините на вработените, нивната мотивација и структурата на работата позитивно ќе бидат поврзани со организациската изведба. Тие нашле значајна поддршка за нивната хипотеза и забележале дека прогресивните практики на управување со човечки ресурси, вклучувајќи селекција на вработените, обука и стимулативна компензација со награди позитивно се поврзани со мерките на организациска изведба¹⁵⁷.

Делери и Доти откриле дека практиките на управување со човечки ресурси како што се делење на профитот, оценки ориентирани на резултати и сигурност на работата, генерално имаат позитивен ефект во сите организации. Поконкретно, тие процениле дека финансиските резултати биле приближно 30% повисоки за банките што биле една стандардна девијација над просекот за практики на управување на човечки ресурси. Тие исто така забележале дека банките што биле успешни во поврзувањето на стратегијата на управување на човечки ресурси со бизнис стратегијата имале значајно поголем поврат на средства во споредба со другите¹⁵⁸.

Во 1997, Ичниовски во коавторство со соработници објавил студија во која испитувал 36 производствени линии на челик во САД и нивните практики на управување со човечки ресурси. Неговите докази покажале значајно

¹⁵⁵ Huselid, M, A., & Barnes, J. E. (2002). *Human capital management systems as a source of competitive advantage*. Rutgers: Rutgers University Press, 24-45.

¹⁵⁶ Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309

¹⁵⁷ Huselid, M, A., & Barnes, J. E. (2002). *Human capital management systems as a source of competitive advantage*. Rutgers: Rutgers University Press, 24-45.

¹⁵⁸ Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309

позитивна врска помеѓу екстензивноста на управувањето со човечки ресурси и производствената изведба.

Ичниовски и Шоу собрале податоци од 41 линии за производство на челик за да ги споредат практиките на управување со човечки ресурси во Јапонија и САД и нивниот ефект врз продуктивноста и перформансата. Јапонија вклучува системи на практики на управување со човечки ресурси кои се состојат од тимови за решавање на проблеми, обука на вработените во тек на нивната кариера, екстензивно споделување на информации, работна ротација, сигурност на вработувањето и делење на профитот. Тие откриле дека Јапонските линии ги надминале просечните Американски линии и дека јапонските линии биле 5 проценти попродуктивни. Тие исто така откриле дека американските производствени линии кои го прифатиле целиот систем на практики за управување со човечки ресурси како и оние во Јапонија покажале нивоа на продуктивност и квалитет еднакви на перформансата на јапонските производствени линии, без значајна статистичка разлика¹⁵⁹.

Во 1997, Пауве и Ричардсон презентирале сумирачка анализа која вклучувала повеќе од 30 студии за поврзаноста помеѓу управувањето со човечки ресурси и изведбата. Тие ја оправдале и потврдиле врската помеѓу бројни практики на управување со човечки ресурси и важни резултати, како што се задоволство, мотивација, обрт, ангажман и абсентизам. Овие однесувања и ставови понатаму биле поврзани со погенерални резултати што се однесуваат на оперативната и финансиската изведба¹⁶⁰.

Сите погоре наведени студии индицираат дека имплементацијата на специфични практики на управување со човечки ресурси или системи на управување со човечки ресурси може да бидат поврзани со повисока организациска изведба. Истражувањата спроведени во 1990-тите направиле емпириска основа за претпоставката дека управувањето со човечките ресурси води до подобра организациска изведба.

Овие истражувања добиле голема поддршка, но и значајна количина на критика. Ова довело до зголемување на интересот во оваа област и на бројот

¹⁵⁹ Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 4(3), 511-525.

¹⁶⁰ Paauwe, J & Boselie, J.P. (2005). *HRM and Performance: What's next?* Rotterdam: Erasmus Universities. pp. 99-121

на емпириски истражувања, што резултирало со неколку специфични прашања во научните списанија¹⁶¹.

Истражувањата што се појавиле на почетокот на 2000 година ги вклучувале службите, технологијата и непрофитните организации и користеле големи примероци што комбинирале многу видови на индустрии и сектори во секоја од студиите.

Гатри собрал податоци од 164 компании во Нов Зеланд, истражувајќи ја поврзаноста помеѓу високата вклученост во работата, организациската изведба (остварувања) и обртот¹⁶².

Практиките на управување со човечки ресурси вклучувале внатрешни кариерни патишта, групни и индивидуални награди, споделување на информации, тимска работа и обука. Наодите укажале на позитивна поврзаност помеѓу овие практики и продуктивноста. Задржувањето на вработените, пак, било поврзано со зголемената продуктивност. Ова зборува за тоа дека примената на висока вклученост на вработените ја зголемува вредноста и важноста на човечкиот капитал.

Лиу и неговите соработници, врз основа на работата на Комбс и соработниците, спровеле 92 истражувања што опфаќале 19.000 организации. Тие ги испитувале ефектите од управувањето со човечки ресурси во овие 92 студии и заклучиле дека има 13 практики на управување со човечки ресурси. За 10 од нив, во овие студии се покажало дека имаат значајно влијание врз изведбата¹⁶³.

Маки и Боксал испитувале хетероген примерок на работници од различни компании, како и нивните ставови и изложеноста на практики за управување со човечки ресурси¹⁶⁴. Тие констатирале дека повисокото ниво на изложеност на практики за човечки ресурси било значајно и позитивно поврзано со работната сатисфакција, довербата во менаџментот и

¹⁶¹ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

¹⁶² Guthrie, J. P., (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-190.

¹⁶³ Mansour, M. (2010). HR Practices Impact on Firm Performance: An empirical Study. Saudi Arabia, King Fahd University of Petroleum and Minerals.

¹⁶⁴ Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 537-567.

организациската посветеност. Тие тврдат дека со оглед на тоа оти доказите покажуваат дека задоволните вработени играат клучна улога во генерирањето на задоволни клиенти, многу е веројатно дека управувањето со човечките ресурси има позитивни ефекти и врз оперативната и финансиската изведба на компанијата.

Френкел и Ли испитувале дали работните практики како сигурност на работата, тимска работа, споделување на информации и обука имаат позитивно влијание врз организациската изведба¹⁶⁵. Нивната анализа покажала значајни резултати кои индицираат дека сите високоизведбени практики придонесуваат за зголемена перформанса.

Гок и другите автори со него, го испитувале влијанието на практиките за човечки ресурси врз мотивацијата на вработените во јавниот сектор во Швајцарија и организациската изведба¹⁶⁶. Мотивацијата во јавниот сектор е високорелевантен концепт за опишување на мотивациските карактеристики на вработените во јавниот сектор, со оглед на тоа дека истата се поврзува со работната сатисфакција, посветеноста и организациското однесување. Практиките на управување со човечките ресурси биле поделени на надворешни работни мотиватори и внатрешни работни мотиватори. Практиките како сигурност на работата, плаќање според учинок, развој на кариерата и праведност и еднаквост на третманот се сметале за надворешни мотиватори. Практики категоризирани како внатрешни мотиватори биле збогатување на работата, учествување во донесувањето одлуки, индивидуално оценување и професионален развој. Главните наоди биле дека сите практики за човечки ресурси за кои се сметало дека се внатрешни мотиватори биле значајно поврзани со мотивацијата на вработените во јавниот сектор. Уште повеќе, два од надворешните мотиватори покажале значајни корелации со мотивацијата, а тоа биле праведноста, која покажала позитивна корелација, и плаќањето засновано на изведба, кое покажало негативна корелација. Сите практики за управување со човечките ресурси покажале значајна и позитивна поврзаност

¹⁶⁵ Frenkel, S. J., & Lee, B. H. (2010). Do high performance work practices work in South Korea? *Industrial Relations Journal*, 41, 479–504.

¹⁶⁶ Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013a). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, Published Online

со мотивацијата на вработените во јавниот сектор, што пак се покажало поврзано со перцепираната организациска ефикасност.

Гулд-Вилијамс во коавторство со неговите соработници, исто така испитувајќи ги вработените во локалната власт во Велс, дошле до сознанија дека практиките на управување со човечки ресурси поврзани со висока посветеност позитивно корелираат со афективната посветеност и задоволството, а негативно со намерите за напуштање на работата¹⁶⁷.

Да заклучиме, погоре наведените студии, вклучувајќи ја претходната анализа, покажуваат позитивна поврзаност помеѓу управувањето со човечките ресурси и финансиската изведба, организациската изведба и ставовите и однесувањата на вработените, како што се мотивацијата, организациското однесување, работната сатисфакција, посветеноста и обртот. Сумирајќи ги емпириските докази за позитивна поврзаност, укажува на значајниот придонес на големиот број истражувања на менаџментот на човечки ресурси за организациската изведба.

4.1.2 Релевантни истражувања за ефектите од практиките на управување со човечки ресурси врз изведбата (остварувањата) на вработените

Голем број студии ја тестирале поврзаноста помеѓу практиките на управување со човечки ресурси, изведбата на вработените и организациската изведба (органizaциските остварени перформанси), со генерално поддржувачки резултати за тоа дека практиките на управување со човечките ресурси влијаат врз изведбата на вработените, а со тоа и врз организациската изведба¹⁶⁸

Сите тие се спроведувани во различни сектори и во различни земји. Успешните организации во секоја од студиите ги сметаат практиките на управување на човечките ресурси за клучен фактор што влијае врз изведбата

¹⁶⁷ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

¹⁶⁸ Boselie *et. al.*, 2005; Collins, 2009; Guthrie, 2001.

на вработените, а таа изведба пак е директно поврзана со изведбата на самата организација.

Актуелните практики за човечки ресурси се аплицираат од страна на линиските менаџери и тоа на дневна основа што позитивно влијае врз перцепцијата кај вработените за практиките на управување со човечки ресурси што се применуваат врз нив¹⁶⁹.

Успешната имплементација или неуспехот на практиките на управување со човечките ресурси зависи од вештините на самите менаџери¹⁷⁰.

Боксал и Пурсел во нивната студија укажуваат на тоа дека постои еден вид на “внатрешна усогласеност” помеѓу практиките така што се појавува еден синергистички ефект кој е поголем отколку збирот на индивидуалните делови¹⁷¹. Овој пристап претставува перспектива на контингентност која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечките ресурси мора да бидат во согласност со другите аспекти на организацијата. Научниците исто така ја разгледале и конфигурациската перспектива која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечки ресурси се состојат од модел на практики кои внатрешно се конзистентни, а надворешно конгруентни со другите организациски карактеристики.

Според Гес и неговите соработници, овие перспективи не се во конфликт и можат едноставно да дејствуваат на различни нивоа¹⁷².

И додека најдобрите практики додаваат вредност на фирмата, фирмите можат да извлечат дополнителни бенефити преку осигурување бидејќи овие практики се внатрешно конзистентни и надворешно конгруентни. Врз основа на универзалистичката перспектива, разумно е да се очекува дека практиките на УЧР за висока вклученост ќе бидат позитивно поврзани и со субјективните и со

¹⁶⁹ Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development, pp. 204-210

¹⁷⁰ Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.(2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.

¹⁷¹ Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

¹⁷² Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.(2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.

квантитативните мерки на организациската, а со тоа и изведбата на вработените¹⁷³.

Јахја и Гох, го нагласија значењето на менаџментот на човечки ресурси во имплементирањето на практиката на управување со знаењето за најдобра изведба¹⁷⁴.

Најдобрите практики за управување со човечки ресурси исто така се разгледувани и од други автори за да се конституираат основните фактори за успех во менаџментот на знаењето¹⁷⁵.

Флод и неговите сорработници тврдат дека најважниот елемент е личната природа на знаењето, што бара подготвеност од страна на вработените кои го поседуваат да го споделат и да го комуницираат¹⁷⁶. Затоа, важна точка во овој случај е идејата дека успехот на било која иницијатива за управување со знаењето веројатно лежи во тоа да се биде критички зависен од соодветно високо мотивирани и високо посветени луѓе кои заземаат активна улога во процесот.

Солиман и Спунер тврдат дека практиките на управување со човечки ресурси играат важна улога во олеснувањето на апсорпцијата, трансферот, споделувањето и создавањето на знаењето кај вработените¹⁷⁷.

Слично, Скарбро забележал дека практиките на УЧР, како што се методи на селекција, стратегии на компензација и системи за кариера имаат влијание врз протоците на знаење што бараат максимизирање на изведбата на вработните која ќе резултира во вкупната организациска изведба¹⁷⁸. И други научници кои спроведувале емпириски истражувања забележале дека главната цел на практиките на управување со човечки ресурси треба да биде подобрување на изведбата на вработените, а со тоа и на организациската изведба.

¹⁷³ Boselie, J.P., Dietz. G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

¹⁷⁴ Yahya, S., & Goh, W. K.(2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468

¹⁷⁵ Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

¹⁷⁶ Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165

¹⁷⁷ Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4.4, 337-345

¹⁷⁸ Scarbrough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No.5, pp.501-16.

4.1.3. Критика на постоечката литература релевантна за ова истражување

Повеќето научници ја нагласуваат потребата да се има исправни практики во управувањето со човечките ресурси кои ќе бидат применувани во организациите кои ги практикуваат истите. Сепак, тие ги фокусираат нивните студии на организациската изведба.

Мелум забележува дека со цел организацијата да постигне добра изведба, менаџерите за човечки ресурси треба да постават стандарди кои се мерливи¹⁷⁹.

Тронел спровеле студии за организациската изведба и новиот јавен менаџмент во организациите, но не успеале да ги адресираат практиките на управување со човечки ресурси кои можат да влијаат врз изведбата на вработените¹⁸⁰.

И други истражувачи исто така ги разгледале прашањата за организациската изведба во врска со практиките на управување со човечки ресурси¹⁸¹.

Затоа, потребно е да се спроведуваат повеќе студии за тоа како практиките на управување со човечки ресурси влијаат врз изведбата на вработените, особено во нашата држава, бидејќи интернационалните научници ги концентрирале нивните студии главно во развиените земји.

4.1.4. Празнини во истражувањата

Врз основа на достапната литература можеме да кажеме дека постојат празнини во оваа област на истражување. Имено, повеќето истражувачи своите студии ги спровеле заради утврдување на улогата на практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба. Нивните препораки се однесуваат на обезбедувањето на соодветни мерки кои ќе

¹⁷⁹ Melum, 2002

¹⁸⁰ Tronel, 2006) и Мекнајт (Mcknight, 2007

¹⁸¹ Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.

помогнат во подобрувањето на организациската продуктивност. Најголем дел од гореспоменатите студии не се фокусирале на тоа како практиките на управување со човечките ресурси можат да ја подобрат изведбата на вработените. Иако постои огромно нагласување на важноста на овие практики за организациската изведба, сепак, потребно е да се истражи и нивната улога во подобрувањето на изведбата на вработените, од која пак директно зависи изведбата на организацијата.

4.2. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.2.1. Методологија на емпириското истражување

Ова поглавје има за цел да забележи какви се состојбите со управување на човечките ресурси во практиката, особено во дејноста на истражување. Во тој поглед, социјалните научници имаат основно верување дека материјалниот свет составен од материјални објекти не останува незабележан¹⁸².

Тие рутински собираат податоци и од квалитативни и од квантитативни варијабли во обид да ги интерпретираат, разберат и на тој начин да ги објаснат појавите и општествениот живот. Тие му даваат висок приоритет на идентификувањето на каузални врски помеѓу варијаблите. Затоа, ова поглавје, ги опфаќа истражувачкиот дизајн, примерокот на истражување, варијаблите, мерните инструменти, постапката за собирање на податоци и обработката и анализата на податоците.

Користен е истражувачкиот дизајн, кој претставува презентација на планот, структурата или стратегијата на истражувањето, насочени кон добивање или одговарање на различни истражувачки прашања. Котари го дефинира истражувачкиот дизајн како детален план за тоа како истражувањето ќе биде спроведено¹⁸³.

Според Доналд, истражувачкиот дизајн преставува структура на истражувањето. Тоа е „лепило“ што ги држи заедно сите елементи во еден истражувачки проект заедно. Дизајнот на истражување е план за собирањето и користењето на податоците за посакуваните информации да се добијат со доволна прецизност¹⁸⁴.

Ова истражување има дескриптивен и корелациски истражувачки дизајн. Дескриптивните истражувачки дизајни се спроведуваат во заедниците, за да се утврди степенот на низа прашања како што се здравјето, исхраната, едукацијата, криминалот итн¹⁸⁵. Авторите сметаат дека кај дескриптивните

¹⁸² Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹⁸³ Kothari, C. (2004). *Research Methodology, Methods and Techniques*. New Delhi: Wiley Easton, pp. 118-134

¹⁸⁴ Kothari, C. (2004). *Research Methodology, Methods and Techniques*. New Delhi: Wiley Easton, pp. 118-134

¹⁸⁵ Mugenda, G., & Mugenda, V. (2003). *Research Methods*. Nairobi: Acts Press., pp. 34-74

дизајни, варијаблите со поголема дисперзија индицираат разлики во рамки на заедницата и обезбедуваат важни индикации во врска со прашањата на кои истражувачот треба да се фокусира. Затоа, овој труд го прифати ваквиот дизајн бидејќи на тој начин полесно ќе се добијат информации кои се однесуваат на актуелниот статус на феноменот и ќе ги опишат варијаблите во рамки на ова истражување.

Според Котари дескриптивниот истражувачки дизајн се применува кога поединецот сака да добие информации за тековниот статус на некое лице или предмет¹⁸⁶.

Оттука, овој труд се фокусира на добивањето на информации за актуелниот статус на практиките на управување со човечки ресурси во јавните претпријатија во Република Македонија и начинот на кој тие влијаат врз изведбата на вработените.

Корелацискиот истражувачки дизајн во основа се донесува на оценувањето на поврзаноста помеѓу варијаблите. Тој се базира на премисата дека доколку постои статистички значајна поврзаност помеѓу две варијабли, тогаш можно е едната варијабла да се предвиди преку користење информации кои ни се достапни за другата варијабла. Преку корелациската анализа, истражувањето одредува на кој начин независните варијабли влијаат врз зависната варијабла. Затоа, во овој труд е прифатен овој вид на истражувачки дизајн.

Во рамки на ова истражување како истражувачки варијабли се појавуваат практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) и изведбата на вработените во јавните претпријатија. Истите се операционализирани на следниов начин:

- Под **регрутирање** во рамки на ова истражување ќе се подразбира воспоставена практика на привлекување на квалификувани и заинтересирани поединци кои покажуваат интерес да работат во јавна организација.

¹⁸⁶ Kothari, C. (2004). *Research Methodology, Methods and Techniques*. New Delhi: Wiley Easton, pp. 118-134

- **Селекцијата** се однесува на проценување на заинтересираните кандидати со цел да се редуцира нивниот број.
- Под **обука** се подразбира процесот кој е насочен кон менување на работното однесување на вработените преку примена на принципи за учење, а со цел подобрување на работната изведба.
- **Развојот** се определува како планиран раст и проширување на знаењето и експертизата над моменталните работни барања.
- **Управувањето со кариерата** е претставено преку сериите од активности што се преземаат за развивање на кариерата на вработените во јавните претпријатија.
- Под **систем за наградување** се подразбира формулација и имплементација на стратегиите и политиките во една организација со цел луѓето да се наградат праведно, подеднакво и конзистентно, во согласност со вредноста што ја имаат за организацијата при постигнувањето на стратешките цели.
- **Планирањето на човечките ресурси** се однесува на процесот на детерминирање на севкупната побарувачка на работна сила која ѝ е потребна на организацијата за постигнување на нејзините цели.
- **Благосостојбата на вработените** подразбира активности на работодавачот што се насочени кон обезбедување на работниците со одредени објекти и услуги како дополнување на нивните плати, а со цел зголемување на удобноста на вработените.
- **Изведбата (перформансата) на вработените**, како зависна варијабла во ова истражување, се однесува на работните активности кои се очекува да ги извршува еден работник и на тоа колку добро истите се извршувани.

Релевантни варијабли за истражувањето се варијабли кои се релевантни за истражувањето, односно кои можат да влијаат врз истражувачките резултати поради што треба да бидат контролирани се:

- **Пол на испитаниците.** Во рамки на истражувањето ќе бидат вклучени подеднаков број на испитаници од машки и од женски пол заради можното влијание на оваа демографска варијабла врз изведбата на вработениот.

- **Возраст.** Во истражувањето ќе бидат вклучени испитаници со возраст од над 35 години.
- **Категорија на вработени.** Во зависност од категоријата, во истражувањето ќе бидат вклучени административни работници во претпријатијата од јавен сектор.
- **Работен стаж.** Испитаниците се со работен стаж од најмалку 5 години.
- **Договор за вработување.** Во истражувањето се вклучени испитаници со заснован работен однос на неопределено работно време.
- **Работни часови.** Сите испитаници се вработени на полно работно време.

Популација и примерок на истражување. Според Ламли, популацијата претставува збир од сите субјекти од кои е извлечен примерокот. Тој се однесува на една цела група поединци, настани или објекти кои имаат заеднички видливи карактеристики. Целна или таргет популација е онаа популација на која истражувачот сака да ги генерализира резултатите од истражувањето¹⁸⁷. Целната популација во ова истражување се вработените во претпријатијата од јавен сектор во Република Македонија. Дел од таа популација на која се спроведува истражувањето се однесува на примерокот на истражување.

Во рамки на ова истражување вкупно беа опфатени 205 испитаници вработени во претпријатијата на јавниот сектор во Република Македонија. Примерокот за истражување го сочинуваат 60 вработени во јавните претпријатија во Република Македонија, избрани по случаен пат од испитаниците кои овозможуваа контрола на релевантните варијабли во истражувањето. Испитаниците се од двата пола, со возраст од над 35 години, вработени како административни работници во јавните претпријатија, на неопределено време, со работен стаж од најмалку 5 години како работници со полно работно време.

¹⁸⁷ Mugenda, G., & Mugenda, V. (2003). *Research Methods*. Nairobi: Acts Press., pp. 34-74

Изборот на **мерни инструменти** зависи од предметот на истражување, податоците кои треба да се соберат и очекуваните резултати. Податоците во ова истражување со собрани со помош на структурирани прашалници како прашалници за практиките на управување со човечки ресурси: Прашалник за регрутирање и селекција, Прашалник за обука и развој, Прашалник за управување со кариерата, Прашалник за систем за наградување, Прашалник за планирање на човечки ресурси, Прашалник за благосостоја на вработените, и Прашалник за процена на изведбата на вработените. Собирањето на потребните податоци на овој начин заштедува време, особено кога примерокот на истражување е поголем. Заради добивање основни информации за испитаниците и заради контрола на релевантните варијабли користен е и Прашалник за општи податоци.

Прашалниците за практиките на управување со човечки ресурси и Прашалникот за изведба на вработените се состојат од одреден број тврдења на кои се одговара на петтостепена скала од Ликертов тип (1 – целосно не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам, 5 – целосно се согласувам) согласно степенот на согласување или несогласување на испитаникот со даденото тврдење. Вкупниот резултат на секој од прашалниците е еднаков на збирот од бодовите добиени за секое од тврдењата.

Постапката на истражување отпочна во тек на месеците мај - јуни 2017 година. Прво беше зададен Прашалникот за општи податоци кој обезбеди податоци потребни за контрола на релевантните варијабли, а потоа беа зададени Прашалникот за примена на практиките на управување со човечки ресурси и Прашалникот за проценка на остварувањата на перформансите на вработените. Постапката на задавање на инструментите се одвиваше во согласност со пропишаните правила и утврдени стандарди што се однесуваат на информирана согласност, загарантирана анонимност, прочитано упатство пред задавање на инструментите, технички услови во просториите и сл. Во рамки на ова истражување инструментите беа администрирани групно, во секое претпријатие од кое имаше вработени кои влегоа во примерокот на истражување.

Статистичка обработка на податоците добиени со примена на инструментите беа обработени со програми на пресметки преку со користење на софтверскиот пакет Ес-пе-ес-ес (SPSS). Применети се постапки на дескриптивна и инференцијална статистика. Од дескриптивна статистика се пресметувани фреквенции, проценти, аритметички средини, стандардни отстапувања. За пресметување на статистичка значајност на поврзаноста помеѓу варијаблите групи е користен Пирсонов коефициент на корелација.

4.2.2. Оправданост на емпириското истражување

Во рамки на овој труд се испитуваат факторите поврзани со изведбата на вработените во јавните претпријатија во нашата земја, а кои се однесуваат на практиките на управување со човечките ресурси. Различни научници и истражувачи – Петровски, Вајтнер, Добс, Барнадин и други имаат празнини во смисол на тоа што најголем дел од нив се спроведени во развиените земји и генерално се однесуваат на влијанието на практиките на управување со човечките ресурси врз организациската изведба во јавниот сектор¹⁸⁸. Овие празнини во проучувањето на остварувањето на перформансите, креирани од други научници, е потребно да бидат истражени понатаму за да се помогне во објаснувањето на тоа како изведбата на вработените е засегната од страна на независните варијабли во овој труд.

Оправданоста на овој труд и ова истражување исто така се огледува и во можноста добиените сознанија да се искористат за збогатување на теоретското и емпириското знаење од оваа област преку пополнување на празнините од досегашните истражувања. Исто така, оправданоста се огледува и во придонесот на ова истражување за решавањето на прашањата кои се однесуваат на факторите што влијаат врз изведбата на вработените во претпријатијата од јавниот сектор, преку унапредување на практиките за управување на човечки ресурси од страна на работодавачите и менаџерите за човечки ресурси во јавните претпријатија.

¹⁸⁸ Petrovsky, 2009; Whitener, 2001; Dobbs, 2003; Benardin, 2003

4.2.3. Предмет на емпириското истражување

Примарната цел на секоја организација е да оствари што подобри резултати на работењето. За да се случи тоа, тие мораат да ги применуваат основните практики на управување со човечките ресурси, како што се регрутирање и селекција, обука и развој, управување со наградувањето и планирање на човечките ресурси што се важни за нивниот опстанок.

Кога во рамки на една организација се применуваат добри практики на управување со човечки ресурси, доаѓа до подобрување и зголемување на перформансите и продуктивноста на вработените, што пак директно води кон постигнување на организациските цели. Организациите со добри практики на управување со човечки ресурси не само што се способни да ги задржат талентираните работници, туку исто така имаат способност да ги привлечат најдобрите кандидати за работници од пазарот на трудот. Јавните организации што се ориентирани кон постигнување резултати мора да воспостават добри практики на управување со човечките ресурси.

Се зголемува бројот на докази што зборуваат за тоа дека правилното управување со човечките ресурси може да игра значајна улога во градењето и задржувањето на висококвалитетна работна сила. Според ова, едно од важните прашања за организациите е да имаат мотивирана работна сила која ќе има добра изведба и ќе продуцира резултати.

Влијанието на практиките на управување со човечките ресурси врз изведбата на вработените во јавниот сектор е екстензивно проучувано во блиското минато. Сите спроведени студии покажале позитивно влијание на овие практики и изведбата на вработените, што пак се покажало како клучно за организациската изведба и постигнувањето на организациските цели.

Оттука, во рамки на овој труд, предмет на истражувањето се практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) и остварувањата на перформансите на вработените во јавните претпријатија. Исто така, предмет на истражување е и поврзаноста на секоја од наведените практики на управување со човечки ресурси врз остварувањата на вработените, преку одредување на статистичката значајност на таа поврзаност.

4.2.4. Цели на истражувањето

Генерална цел на истражувањето е да се испита **мислењето на испитаниците** за влијанието, односно, поврзаноста на практиките на **правилно** управување со човечки ресурси и остварувањата на перформансите (т.е.изведбата) на вработените во претпријатијата од јавен сектор во Република Македонија.

Конкретни цели на истражувањето се:

- Да се утврди како *правилното* регрутирањето и селекцијата влијаат врз работната изведба на вработените во јавните претпријатија.
- Да се утврди како *правилната* обука и развојот влијаат врз работната изведба на вработените во јавните претпријатија.
- Да се утврди како *правилното* управување со кариерата влијае врз перформансата на вработените во јавните претпријатија.
- Да се утврди како *правилното* одвивање на системот за наградување воспоставен во претпријатието влијае врз перформансата на вработените во јавните претпријатија.
- Да се утврди како *правилното* планирањето на човечките ресурси влијае врз изведбата на вработените во јавните претпријатија.
- Да се утврди како грижата за благосостојбата на вработените влијае врз изведбата на вработените во јавните претпријатија.

4.2.5. Хипотетичка рамка

Истражувањето беше водено од следниве хипотези:

Генерална хипотеза, гласеше дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството, ангажираноста и остварените перформанси на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

Потхипотеза 1: Постои значајна поврзаност помеѓу практиката на регрутирање и селекција на кандидати и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Потхипотеза 2: Постои значајна поврзаност помеѓу практиката за обука и развој и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Потхипотеза 3: Постои значајна поврзаност помеѓу управувањето на кариерата и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Потхипотеза 4: Постои значајна поврзаност помеѓу системот за наградување на вработените и нивната изведба во јавните претпријатија.

Потхипотеза 5: Постои значајна поврзаност помеѓу практиката на планирање на човечките ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Потхипотеза 6: Постои значајна поврзаност помеѓу грижата за благосостојбата на вработените и нивната изведба во јавните претпријатија.

4.2.6. Методи на истражување

При спроведувањето на ова истражување се применети квалитативни и квантитативни методи на истражување и тоа: анализа, анкета, набљудување и пресметка на корелација.

Анализата како метод во рамки на ова истражување се однесува на обработката на достапните материјали во стручната литература за практиките на управување со човечки ресурси во претпријатијата од јавен сектор и нивната поврзаност и влијание врз изведбата на вработените, како и врз целокупната организациска изведба. Во обработените материјали со овој метод се вклучени книги, публикации релевантни за ова истражување, извештаи од претходно спроведени истражување, онлајн бази на податоци и други објавени материјали од областа на управување со човечки ресурси.

Анкетата како метод на истражување е применета со цел да се добијат податоци за примената на секоја од практиките на управување со човечки ресурси во рамки на испитуваните јавни претпријатија, како и податоци преку кои може да се процени изведбата на вработените во истите тие претпријатија. Оправданоста за користењето на овој метод се состои во нејзината економичност, односно, можноста за собирање на податоци по писмен пат од поголем број испитаници за кратко време. Истата е спроведена преку анкетни прашалници, и тоа Прашалникот за практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија и Прашалникот за процена на изведбата на вработените.

Набљудувањето како метод е применето врз испитаниците кои влегоа во примерокот за истражување и претпријатијата во кои работат заради согледување на актуелната состојба во јавниот сектор во врска со практиките за управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во зависност од нив.

Корелацијата како метод во рамки на ова истражување е применет за обработка на собраните податоци од испитаниците, со цел да се воочи кои варијабли се статистички значајно поврзани. Во овој случај станува збор за утврдување на статистичката значајност на поврзаноста помеѓу одделните практики на управување со човечките ресурси во јавните претпријатија и изведбата на вработените во тие претпријатија. При примената на овој метод беше користен софтверскиот пакет за статистичка обработка на податоците Ес-пе-ес-ес (SPSS).

4.2.7. Резултати од истражувањето

Податоците можат да бидат презентирани со примена на статистички техники, графички техники или комбинација од двете за да се дојде до разбирливи заклучоци. Оттука, квантитативните податоци се прикажани со користење на статистички техники, како на пример, табели, додека квалитативните податоци се прикажани дескриптивно.

Согласно предметот и целите на истражувањето, како и начинот на поставеноста на генералната хипотеза и нејзините потхипотези, резултатите од истражувањето се прикажани во неколку дела. Најпрво се прикажани дескриптивните статистички резултати што се однесуваат на вработените во јавните претпријатија на кои им беше зададен Прашалник за општи податоци, со цел селектирање на оние вработени што овозможуваат контрола на релевантните варијабли и кои на тој начин влегоа во примерокот на истражување, како и дескриптивните статистички резултати за секоја од истражувачките варијабли. Потоа се прикажани статистичките резултати за поврзаноста на секоја од независните варијабли, односно, практиките на управување со човечките ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија во кои се вработени испитаниците.

Во рамките на секој дел се наведени и статистичките постапки со кои се обработени собраните податоци и добиените резултати.

4.2.7.1. Дескриптивни статистички резултати

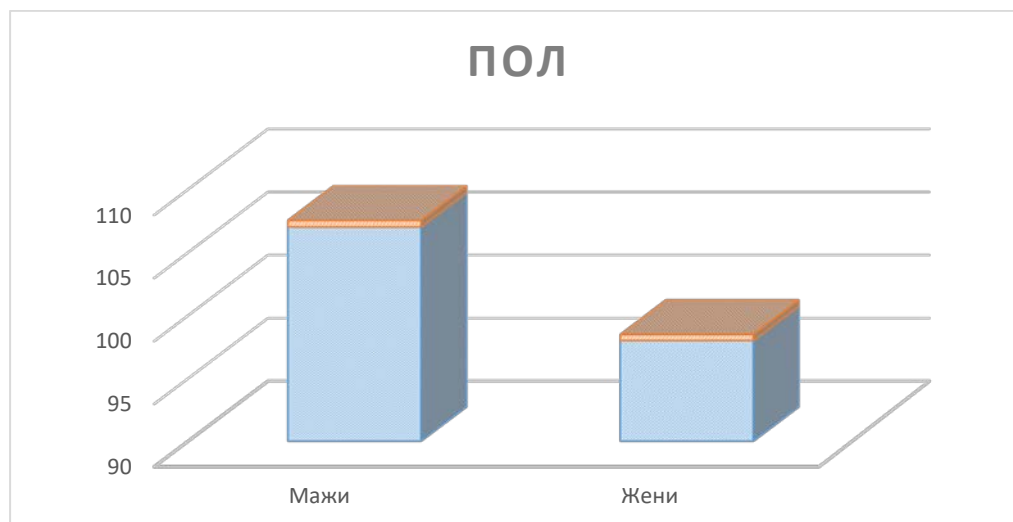
На Табела 3 се прикажани статистичките резултати за половата структура на вработените во јавните претпријатија кои беа опфатени со истражувањето. Од вкупно 205 испитаници, 107 се мажи (52,2%) и 98 се жени (47,8%). Резултатот графички е прикажан и на Слика 1. Со постапката балансирање во примерокот за истражување влегоа подеднаков број на испитаници од машки и женски пол за да се контролира потенцијалното влијание на полот врз изведбата на вработените, а кои истовремено обезбедија и контрола на останатите релевантни варијабли.

Табела 3. Полова структура на испитаниците

Table 3. Gender structure of respondents

Пол	Мажи	Жени	Вкупно
N	107	98	205
P (%)	52,2%	47,8%	100,0%

Графичкиот приказ изгледа вака:



Слика 1. Полова структура на испитаниците

Figure 1. Gender structure of respondents

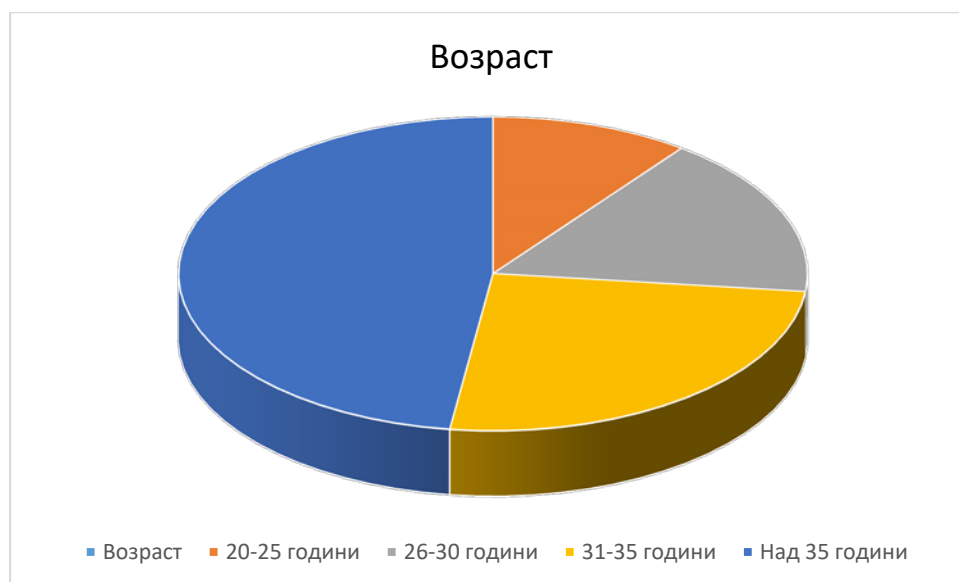
На Табела 4, како и на Слика 2, најпрво е прикажана возрасната структура на вкупниот број на испитаници. Од вкупно 205 испитани вработени во јавните претпријатија, 21 (10,2%) се на возраст од 20-25 години, 34 (16,6%) се на возраст од 26-30 години, 52 (25,4%) се со возраст од 31-35 години и најголем број од вработените 98 (47,8%) се со возраст од над 35 години. Од нив, во примерокот на истражување влегоа само испитаниците со над 35 годишна возраст, кои треба да ги исполнуваат условите предвидени заради контрола и на другите релевантни варијабли.

Табела 4. Возрасна структура на испитаниците

Table 4. Age structure of respondents

Возраст	20-25 години	26-30 години	31-35 години	Над 35 години	Вкупно
N	21	34	52	98	205
P (%)	10,2%	16,6%	25,4%	47,8%	100,0%

Следи графички приказ:



Слика 2. Возрасна структура на испитаниците

Figure 2. Age structure of respondents

Во продолжение, на Табела 5 и Слика 3 е прикажан работниот стаж на испитаниците, кој е една од релевантните варијабли кои треба да ги контролираме заради можното влијание врз резултатот од истражувањето.

Табела 5. Работен стаж на испитаниците

Table 5. Internship of respondents

Работен стаж	> 1 година	1-5 години	6-10 години	Над 10 години	Вкупно
N	18	42	70	75	205
P (%)	8,8%	20,5%	34,1%	36,6%	100,0%

Следи графичкиот приказ:



Слика 3. Работен стаж на испитаниците

Figure 3. Internship of respondents

Од табелата и од графичкиот приказ се гледа дека 8,8%, односно 11 од испитаните вработени имаат работен стаж помалку од 1 година, 42 или 20,5% имаат работен стаж од 1-5 години, 70, односно 34,1% испитаници имаат работен стаж од 6 до 10 години и најголем број од испитаниците имаат времетраење на работниот стаж повеќе од 10 години, и тоа 75 испитаници (36,6%). Од нив само

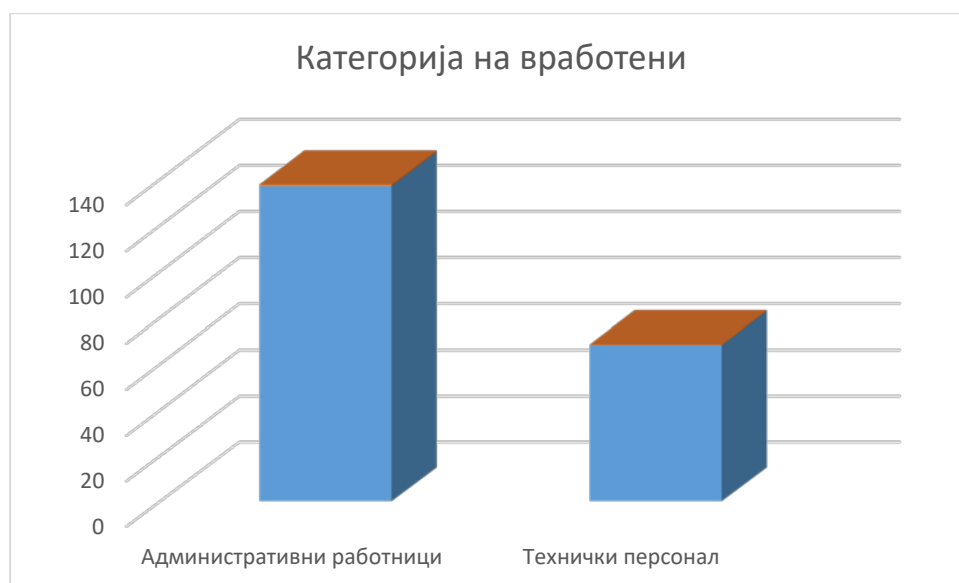
вработените кои имаат над 5 години работен стаж, односно, оние кои ѝ припаѓаат на категоријата од 6 до 10 години и оние со стаж од над 10 години влегоа во примерокот на истражување, со тоа што се земаат предвид и другите релевантни варијабли при изборот на испитаници за примерокот на истражување.

Табела 6. Категорија на вработени во јавните претпријатија

Table 6. Category of employees in public enterprises

Категорија на вработените	Вработени (не менаџери)	Менаџери	Вкупно
N	137	68	205
P (%)	66,8%	33,2%	100,0%

Графичкиот приказ изгледа вака:



Слика 4. Категорија на вработени во јавните претпријатија

Figure 4. Category of employees in public enterprises

Според категоријата на која ѝ припаѓаат, од вкупно испитаните 205 работници 137 (66,8%) се административни работници, а 68 (33,2%) се технички персонал. Во примерокот за истражување влегоа само

административните работници кои воедно овозможуваа контрола и на другите релевантни варијабли.

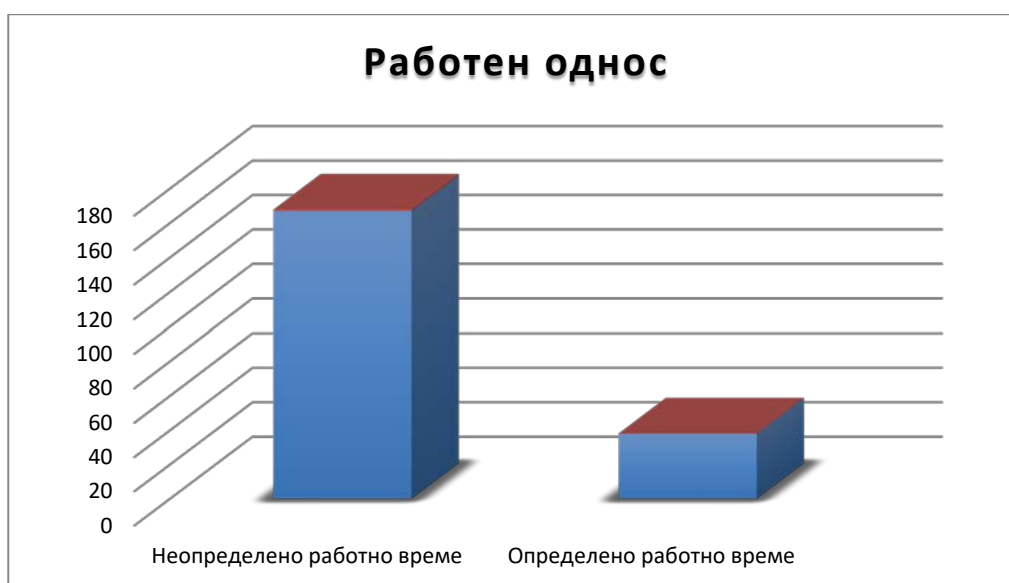
На Табела 7 е прикажан резултат од анализата на податоците што се однесуваат на видот на работен однос на вработените од јавните претпријатија кои беа опфатени со истражувањето. Од вкупно 205 испитани вработени, 167 се вработени на неопределено работно време, или во проценти 81,5%, а 38 или 18,5% на определно работно време. Резултатот графички е прикажан и на Слика 4. Во примерокот на истражување влегоа вработените на неопределено работно време, согласно тоа колку ги исполнуваат и условите предвидени со другите релевантни варијабли за истражувањето.

Табела 7. Работен однос на вработените во јавните претпријатија

Table 7. Employment contract of employees in public enterprises

Работен однос	Неопределено работно време	Определено работно време	Вкупно
N	167	38	205
P (%)	81,5%	18,5%	100,0%

Следи графички приказ:



Слика 5. Работен однос на вработените во јавните претпријатија

Figure 5. Employment contract of employees in public enterprises

Од вкупно испитаните лица, во примерокот на истражување се земени 60 лица со целосни одговори, кои овозможија контрола на релевантните варијабли на истражувањето и на кои им беа зададени Прашалниците за практиките на управување со човечки ресурси и Прашалникот за процена на изведбата на вработените.

Во продолжение на Табела 8 се прикажани дескриптивните статистички резултати што се однесуваат на варијаблите во истражувањето, односно на практиките на управување со човечките ресурси и на изведбата на вработените поединечно, засновано врз мислењето на испитаниците кога истите правилно би се извршувале.

Табела 8. Дескриптивни статистички резултати за практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во претпријатијата

Table 8. Descriptive statistical results about human resource management practices and employees performance within enterprises

Дескриптивна статистика

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Регрутирање и селекција	60	40	55	49,27	4,387
Обука и развој	60	38	55	49,75	4,707
Управување со кариерата	60	10	25	20,57	4,523
Систем за наградување	60	20	40	33,82	5,196
Планирање на човечки ресурси	60	25	45	38,95	5,423
Благосостојба на вработените	60	14	30	24,08	4,622
Изведба на вработените	60	15	25	21,28	2,946

Имено, како што се гледа на табелата за секоја од практиките на управувањето со човечки ресурси, како и за изведбата (остварувањата) на вработените, обработени преку софтверски програми, се прикажани резултати кои се однесуваат на аритметичката средина, стандардната девијација и опсегот во кој се движат резултатите добиени на секој од прашалниците, преку

прикажување на минималниот и максималниот резултат за секоја практика и за изведбата поединечно.

4.2.7.2 Резултати за поврзаност на практиките на управување со човечките ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Регрутирање и селекција и изведба на вработените

Регрутирањето и селекцијата претставуваат значајна компонента на управувањето со човечките ресурси, бидејќи овозможуваат јавните претпријатија да се стекнат со вработени кои им се потребни за постигнување на организациските цели. Организациите постојат за да постигнат одредени цели преку луѓето кои се обезбедени со помош на регрутирање и селекција.

Поврзаноста помеѓу регрутирањето и селекцијата и изведбата на вработените е испитувана со помош на Пирсонов коефициент на корелација, кој претставува мерка на линеарна поврзаност помеѓу две варијабли. Вредностите на коефициентот на корелација се секогаш помеѓу -1 и +1. Коефициент на корелација од +1 значи дека двете варијабли се перфектно поврзани во позитивна линеарна смисла, а коефициентот од -1 индицира дека двете варијабли се перфектно поврзани во негативна линеарна смисла. Од друга страна, коефициент на корелација од 0 значи дека нема линеарна поврзаност помеѓу двете варијабли.¹⁸⁹

На Табела 9 е прикажан резултатот од статистичката анализа на поврзаноста помеѓу практиката на регрутирање и селекција на вработените и нивната изведба во јавните претпријатија. Со добиениот резултат се проверува вистинитоста на потхипотеза A1.

Добиениот резултат од статистичката анализа покажува дека коефициентот на корелација, односно, поврзаност помеѓу регрутирањето и селекцијата и изведбата на вработените R изнесува 0,494 ($p < 0,01$). Овој резултат укажува на тоа дека постои статистички значајна линеарна корелација помеѓу двете варијабли, со што се *потврдува вистинитоста на потхипотеза*

¹⁸⁹ Kothari, C. (2004). *Research Methodology, Methods and Techniques*. New Delhi: Wiley Easton, pp. 118-134

A1, според одговорите на испитаниците, кога правилно би се одвивало регрутирање и селекција и изведба на вработените.

Ова зборува за блиската поврзаност на регрутирањето и селекцијата и изведбата на вработените во јавните претпријатија, со оглед на тоа дека таа е над препорачаните 30% ¹⁹⁰.

Табела 9. Поврзаност помеѓу регрутирањето и селекцијата и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Table 9. Relationship between recruitment and selection and performance of employees in public enterprises

Корелација		Регрутирање и селекција	Изведба на вработените
Регрутирање и селекција	Pearson Correlation	1	,494**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Изведба на вработените	Pearson Correlation	,494**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Корелацијата е значајна на ниво 0,01

Обука и развој и изведба на вработените

Обуката и развојот исто така се клучна компонентна на управувањето со човечките ресурси бидејќи им овозможуваат на претпријатијата да имаат вработени со развиени вештини.

Во Табела 10 е прикажан резултатот од статистичката анализа на поврзаноста на обуката и развојот на вработените и нивната изведба на

¹⁹⁰ Mugenda, G., & Mugenda, V. (2003). *Research Methods*. Nairobi: Acts Press., pp. 34-74

работните места. Поврзаноста и овде е испитувана со помош на Пирсонов коефициент на корелација и е насочена кон проверување на вистинитоста на потхипотеза A2.

Табела 10. Поврзаност помеѓу обуката и развојот и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Table 10. Relationship between training and development and performance of employees in public enterprises

Корелација

		Обука и развој	Изведба на вработените
Обука и развој	Pearson Correlation	1	,538**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Изведба на вработените	Pearson Correlation	,538**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Корелацијата е значајна на ниво 0,01

Како што се гледа од табелата, резултатот од статистичката анализа коефициентот на корелација (P) помеѓу обуката и развојот и изведбата на вработените е 0,538 ($p < 0,01$). Ова имплицира дека постои поврзаност помеѓу двете варијабли (53,8%) со оглед на тоа дека е над препорачаната вредност од 30%. Овие наоди покажуваат дека постои значајна линеарна поврзаност помеѓу двете варијабли, што ја потврдува вистинитоста на потхипотеза A2, според одговорите на испитаниците, кога правилно би се одвивало обука и развој на вработените.

Управување со кариерата и изведба на вработените

Како и за претходните варијабли, така и поврзаноста на управувањето со кариерата и изведбата на вработените е испитувана со помош на Пирсонов коефициент за корелација заради проверување на вистинитоста на потхипотеза А3. Добиениот резултат табеларно е прикажан во Табела 11.

Табела 11. Поврзаност помеѓу управувањето со кариерата и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Table 11. Relationship between career management and performance of employees in public enterprises

Корелација

		Управување со кариерата	Изведба на вработените
Управување со кариерата	Pearson Correlation	1	,633**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Изведба на вработените	Pearson Correlation	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Корелацијата е значајна на ниво 0,01

Добиениот резултат од спроведената статистичка анализа за поврзаноста помеѓу управувањето со кариерата и изведбата на вработените $P = 0.633$ ($p < 0,01$) укажува на тоа дека помеѓу овие две варијабли постои статистички значајна линеарна поврзаност, со оглед на тоа дека е надмината препорачаната вредност за корелација помеѓу двете варијабли од 30%. Со ова е потврдена вистинитоста на потхипотеза А3, според одговорите на испитаниците, кога правилно би се одвивало управување со кариерата.

Систем за наградување и изведба на вработените

Системот за наградување е уште една важна компонента на управувањето со човечките ресурси во јавните претпријатија, што освен за привлекување на работници со високо развиени вештини, придонесува и за задржување на талентираниите вработени.

Табела 12. Поврзаност помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Table 12. Relationship between reward system and performance of employees in public enterprises

Корелација

		Систем за наградување	Изведба на вработените
Систем за наградување	Pearson Correlation	1	,640**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Изведба на вработените	Pearson Correlation	,640**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Корелацијата е значајна на ниво 0,01

Врз основа на резултатот прикажан на Табела 12, коефициентот на корелација помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените изнесува 0,640 ($p < 0,01$), што имплицира дека постои поврзаност помеѓу двете варијабли од високи 64,0%, што е над препорачаните 30%. Отука, може да се каже дека постои статистички значајна линеарна поврзаност помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените, со што се потврдува и вистинитоста на потхипотеза A4, според одговорите на испитаниците, кога правилно би се спроведувал систем за наградување.

Планирање на човечките ресурси и изведба на вработените

Планирањето на човечките ресурси е многу важна практика на управување во јавните претпријатија бидејќи им овозможува да ги имаат посакуваните кадровски нивоа заради постигнување на организациските цели. Поврзаноста помеѓу планирањето на човечките ресурси и изведбата на вработените и исто така испитувана со помош на Пирсонов коефициент на корелација и е насочена кон проверување на вистинитоста на потхипотеза А5. Резултатот табеларно е прикажан во Табела 13.

Табела 13. Поврзаност помеѓу планирањето на човечките ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Table 13. Relationship between human resource planning and performance of employees in public enterprises

Корелација

		Планирање на човечки ресурси	Изведба на вработените
Планирање на човечки ресурси	Pearson Correlation	1	,504**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Изведба на вработените	Pearson Correlation	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Корелацијата е значајна на ниво 0,01

Од табелата се гледа дека Пирсоновиот коефициент на корелација изнесува 0,504, што е значајно на ниво $p < 0,01$. Тоа значи дека постои поврзаност од 50,4%, што е над препорачаните 30%. Оттука, резултатот укажува на значајна линеарна поврзаност помеѓу планирањето на човечките ресурси и изведбата на вработените во јавните претпријатија, со што се потврдува и вистинитоста на потхипотеза А5, според одговорите на испитаниците, кога правилно би се одвивало планирањето на човечките ресурси.

Благосостојбата на вработените и нивната изведба

Грижата за благосостојбата на вработените во јавните претпријатија е од голема важност со оглед на тоа дека таа претставува начин да се мотивираат вработените. Поврзаноста помеѓу благосостојбата на вработените и нивната изведба е испитувана со помош на Пирсонов коефициент на корелација и е насочена кон проверување на вистинитоста на потхипотеза А6.

Табела 14. Поврзаност помеѓу благосостојбата на вработените и изведбата на вработените во јавните претпријатија

Table 14. Relationship between employees' welfare and performance of employees in public enterprises

Корелација

		Благосостојба на вработените	Изведба на вработените
Благосостојба на вработените	Pearson Correlation	1	,496**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
Изведба на вработените	Pearson Correlation	,496**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Корелацијата е значајна на ниво 0,01

Врз основа на резултатот прикажан во Табела 14, коефициентот на корелација помеѓу благосостојбата на вработените и нивната изведба изнесува 0,496 за $p < 0,01$. Ова покажува дека поврзаност помеѓу двете варијабли постои (49,6%), бидејќи истата е над препорачаните 30%. Овие наоди индицираат постоење на статистички значајна линерна поврзаност помеѓу благосостојбата на вработените и изведбата на вработените во јавните претпријатија, со што се потврдува вистинитоста на потхипотеза А6, според одговорите на испитаниците, кога правилно би се одвивале сите активности на човечките ресурси.

4.2.8. Дискусија на истражуваните резултати

Добиените резултати од истражувањето за поврзаноста помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во претпријатијата од јавниот сектор, целосно ја потврдија генералната истражувачка хипотеза што ја претпоставуваше оваа поврзаност. Ова поради тоа што резултатите од истражувањето ги потврдија сите потхипотези, односно, ја потврдија поврзаноста на секоја од практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) со изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Имено, резултатите од статистичката анализа ја потврдија поврзаноста помеѓу одделните практики на управување со човечките ресурси во јавните претпријатија и изведбата на вработените, укажувајќи на тоа дека позиразената тенденција за примена на секоја од практиките води до подобра изведба кај вработените.

Регрутирањето и селекцијата се важна компонентна на практиките на управување со човечки ресурси. Ова заради тоа што тие им овозможуваат на организациите да привлечат работници потребни за изведување на различни функции во рамки на организацијата. Поврзаноста (корелацијата) помеѓу регрутирањето и селекцијата и изведбата на вработените во рамки на ова истражување се покажа како многу блиска. Овој наод ги поддржува аргументите на повеќето истражувачи кои укажуваат на тоа дека начинот на кој една организација ги спроведува регрутирањето и селекцијата или ќе ја подобри перформансата на вработените или ќе ја влоши¹⁹¹.

Доколку регрутирањето и селекцијата се спроведувани на објективен и професионален начин, тогаш е голема веројатноста тие да ја подобрат изведбата на вработените. Тука секогаш треба да се земе предвид и личноста на вработениот, која се чини дека има големо влијание врз изведбата, исто како и квалификациите што ги има самиот работник¹⁹². Ефикасноста на

¹⁹¹ Boselie et al., 2005; Purcell et al., 2003; Guest, et al., 2003;

¹⁹² Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

регрутирањето и селекцијата ќе одредат дали организацијата ќе ги постави вистинските личности на вистинските места. Калибарот на вработените стекнати со процесот на регрутирање и селекција ќе одреди дали тие ќе имаат добра или лоша изведба¹⁹³.

Обуката и развојот, како есенцијална компонента на функцијата за управување со човечки ресурси, им овозможува на организациите да ги имаат релевантните вештини неопходни за постигнување на посакуваните цели. Организациите со добри програми за обука и развој имаат конкурентна предност во однос на нивните ривали. Затоа во оваа студија и беше важно да се утврди дали постои поврзаност помеѓу обуката и развојот и изведбата на вработените. Коефициентот на корелација што се однесува на поврзаноста помеѓу обуката и развојот и изведбата на вработените исто така покажува дека оваа поврзаност е многу блиска. Ова ги поддржува истражувачките резултати во стручната литература кои индицираат силна врска помеѓу обуката и развојот и работната перформанса на вработените¹⁹⁴. Тие укажуваат на тоа дека вработените кои се повеќе обучени покажуваат тенденција да бидат попродуктивни, во споредба со оние што се помалку обучени за работата што ја вршат¹⁹⁵. Оттука, организациите треба да инвестираат во нивните вработени преку обука и развој, со цел да ја зголемат нивната перформанса, бидејќи тоа е единствениот начин организациите да го подобрат нивното портфолио.

Бидејќи и управувањето со кариерата е една од основните компоненти на функцијата за управување со човечки ресурси, која според стручната литература влијае врз изведбата на вработените, во ова истражување беше побарана поврзаност помеѓу оваа практика на управување со човечките ресурси и работната перформанса на вработените. И истражувачките резултати што се однесуваат на управувањето на кариерата на вработените и поврзаноста на оваа практика со изведбата на вработените во организацијата, се во согласност со истражувачките резултати објавени од други автори (Гав,

¹⁹³ Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

¹⁹⁴ Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.

¹⁹⁵ Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

2012; Окумбе, 2001; Мек Доналд, 2005). Како што наведуваат тие, од добро планираните и спроведени програми за управување и развој на кариерата придобивки ќе имаат и организацијата и вработените, со тоа што преку подобрувањето на изведбата на вработените, автоматски ќе се подобри и целокупната организациска изведба, а со тоа организацијата секогаш ќе биде чекор поблиску до реализирањето на поставените цели.

Друга есенцијална компонента на практиките на управување со човечките ресурси е системот за наградување. Тој ја одредува способноста на една организација да ги мотивира своите вработени и да одигра клучна улога во задржувањето на персоналот. Неодамнешните трендови за системот за наградување во организациите често се фокусираат на неговата поврзаност со изведбата на вработените. Статистичката анализа на податоците за системот за наградување во јавните претпријатија во ова истражување покажува дека вработените високо ја вреднуваат оваа практика на управување со човечки ресурси.

Истражувањето покажа висока линеарна поврзаност помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените. Како поддршка на ова, авторите укажуваат на тоа дека системот за наградување вклучува популарни трендови и практики што ја подобруваат изведбата на вработените, со оглед на тоа дека тие се блиску поврзани¹⁹⁶.

Организациите што имаат добри резултати се индикатори за тоа дека вработените се мотивирани преку соодветно воспоставен систем за наградување¹⁹⁷.

Планирањето на човечките ресурси е клучна компонента на практиките за управување со човечки ресурси, бидејќи им овозможува на организациите да ги имаат вистинските луѓе во вистински број, на вистинските места, со потребни вештини во даденото време и со соодветна плата. Планирањето на човечките ресурси е основа врз која организациите ги предвидуваат нивните идни потреби од човечки ресурси и врз основа на која го имаат посакуваниот

¹⁹⁶ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

¹⁹⁷ Humes, D.A. (2000). *Improving Employee Performance, Motivation and Pay*. New Delhi: Maya Publishers, pp. 121-140

кадар. Од таа причина, во овој труд се испитуваше поврзаноста на оваа практика на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените.

Истражувачките резултати покажаа дека поврзаноста помеѓу овие две варијабли е многу блиска. Ова е во согласност со другите истражувачки резултати што индицираат дека изведбата на вработените и планирањето на човечките ресурси се позитивно поврзани, бидејќи организациите со посакуваната кадровска структура ќе имаат адекватно работно оптоварување на своите вработени, на тој начин подобрувајќи ја нивната работноспособност. Вработените што правилно ја извршуваат работата поради правилно планирање на човечките ресурси, покажуваат тенденција да бидат попродуктивни ¹⁹⁸.

Грижата за благосостојбата на вработените како практика на управување со човечките ресурси ја подобрува продуктивноста на вработените во организациите. Благосостојбата на вработените стана клучна компонента на управувањето со човечки ресурси и организациите сериозно работат на модалитетите за задржување на вработените ¹⁹⁹. Во последните години се појавија драматични промени на контекстот во кој се изведува работата. Процесот на глобализација, напредокот на технологијата, зголемената конкуренција, интензификацијата на работата, диверзификацијата на работната сила, ги принудија организациите да најдат стратегии како да ги задржат нивните клучни вработени. Организациите воспоставуваат супериорни стратегии за благосостојба на вработените, со цел да ги задржат во своите организации, а во исто време да привлечат висококвалификувани лица од пазарот на трудот ²⁰⁰. Заради тоа, во овој труд се испитуваше поврзаноста помеѓу благосостојбата на вработените и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Наодите од ова истражување укажуваат на блиска поврзаност помеѓу благосостојбата на вработените и изведбата на вработените во јавните претпријатија. Ова е во согласност и со другите истражувачки резултати и

¹⁹⁸ Leng, T. H. (2005). Human resource planning: Nature and need. *Journal of Management*, 22(3), 259-298.

¹⁹⁹ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

²⁰⁰ Brown, K. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge, pp. 312-366.

наоди на авторите наведени во стручната литература, кои зборуваат за силна позитивна поврзаност помеѓу изведбата на вработените и нивната благосостојба. Поконкретно, благосостојбата на вработените е најголемиот фактор при изборот на работата што им е важен на лицата кои бараат работа и затоа вработените за чија благосостојба организацијата води грижа покажуваат тенденција за поголема продуктивност²⁰¹. Вработените кои се игнорирани од страна на организацијата немаат добра работна изведба, што укажува на тоа дека благосостојбата на вработените во рамки на една организација е клучен фактор за изведбата на вработените²⁰².

4.3. Емпириско истражување спроведено во некои јавни претпријатија за состојбите со управување на човечките ресурси

Во рамки на ова истражување како истражувачки варијабли се појавуваат практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Целната популација во ова истражување се вработените во претпријатијата од јавен сектор во Република Македонија.

Во рамки на ова истражување вкупно беа опфатени 205 испитаници вработени во претпријатијата на јавниот сектор во Република Македонија. Истражувањето беше спроведено во тек на месеците мај-јуни 2017 година.

Генералната хипотеза гласеше дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

При спроведувањето на ова истражување се применети квалитативни и квантитативни методи на истражување и тоа: анализа, анкета, набљудување и статистички пресметки.

²⁰¹ Cole, G. A. (2000). *Organizational behavior, theory and practice (6th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, pp. 224-254

²⁰² Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc, pp. 14-34.

4.3.1. Резултати од истражувањето

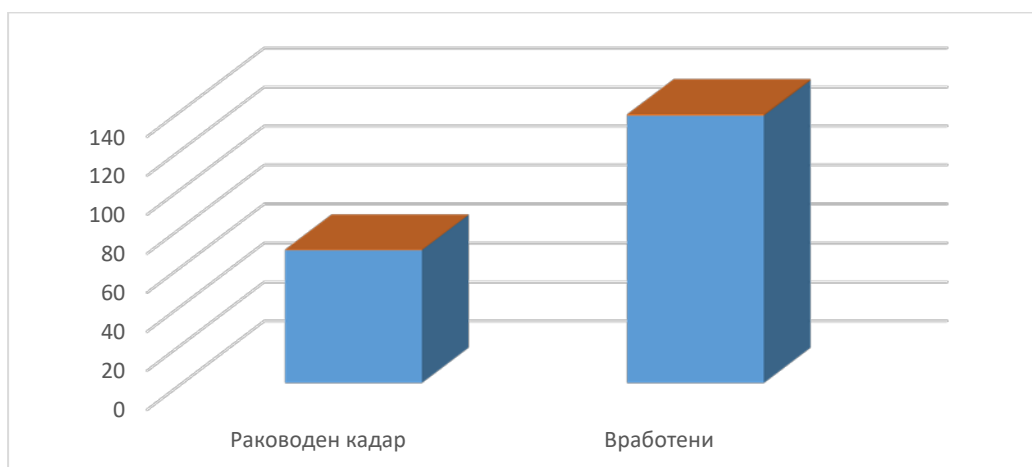
Согласно предметот и целите на истражувањето, најпрво се прикажани дескриптивните статистички резултати што се однесуваат на вработените во јавните претпријатија на кои им беше зададен. Потоа се прикажани статистичките резултати за поврзаноста на секоја од независните варијабли, односно, практиките на управување со човечките ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

Во наредната Табела 14 и Слика 6 е прикажана структурата на испитаниците како релевантни варијабли кои се испитани подетално заради пореално согледување на дадените одговори.

Табела 14. Категорија на вработени во истражуваните јавни претпријатија
Table 14. Category of employees in the surveyed public enterprises

<i>Категорија на вработените</i>	<i>Раководен персонал</i>	<i>Вработени</i>	<i>Вкупно</i>
N	68	137	205
P (%)	33,2%	66,8%	100,0%

Графичкиот приказ изгледа:



Слика 6. Категорија на вработени во истражуваните јавни претпријатија
Figure 6. Category of employees in the surveyed public enterprises

Според категоријата на која и припаѓаат, од вкупно испитаните 205 работници 137 (66,8%) се вработени, а 68 (33,2%) се раководен персонал.

Резултатите добиени од емпириското истражување спроведено преку анкетирање беа посебно обработени и анализирани.

Обработка на податоците, кои се добиени во ова истражување се вршеше преку пресметување на тестот χ^2 , познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

Анализираните резултати од емпириското истражување се дадени во табелите и графиконите што следат.

Добиените одговори за секое прашање, како од раководителите така и од вработените, паралелно ќе ги претставиме во табела и графикон, како и и пресметаните вредности на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција (C).

Првото прашање е формулирано на ист начин и за раководителите и за вработените и гласи: *Дали во Вашата институција сметате дека одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција?* Истото беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и добиените одговори се претставени во следната табела:

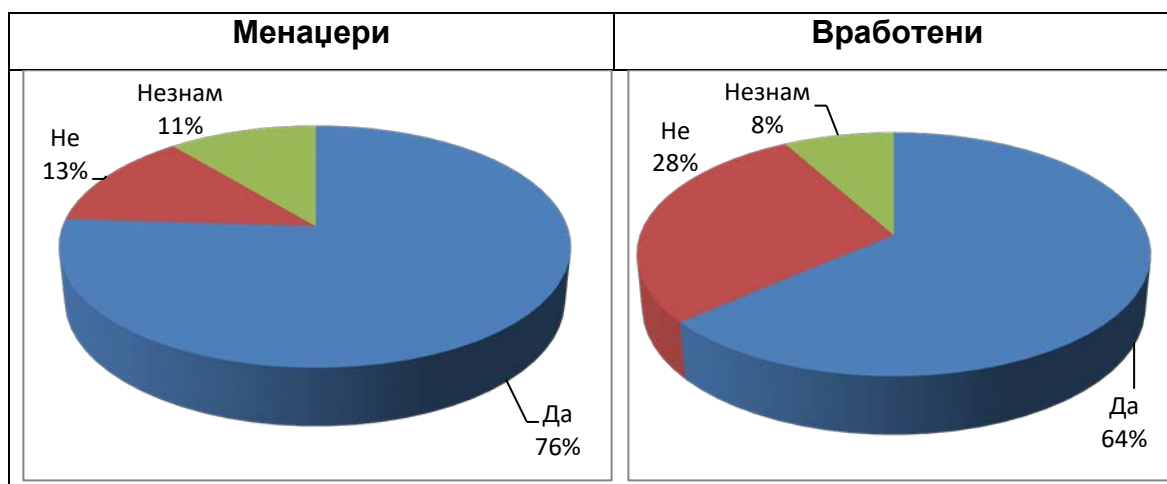
Табела 15. Дали одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција

Table 15. Does the Human Resources Department properly perform its function?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1.Дали во Вашата институција во која сте вработени сметате дека одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција,?	Да	52	76	87	63
	Не	9	13	38	28
	Без одговор	7	11	12	9
	Вкупно	68	100	137	100
$\chi^2 = 6,671$ C = 0,183					

Од табелата се забележува дека за секое прашање се понудени по три можни одговори: *да*, *не* и *не знам*. Испитаниците имаа можност да изберат само еден од понудените одговори.

Следи и графичкиот приказ:



Слика 7. Приказ на одговорите на прашањето 1.

Figure 7. Answers on question No. 1

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници, за првото прашање е добиена вредност на χ^2 тест и вредност на коефициентот на контингенција како што е прикажано :

$$\chi^2 = 6,671 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,183$$

Значи, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 6,671, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5%, која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,183, што значи слаба поврзаност

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу правилното извршување на функцијата на одделот на човечки ресурси.

Додека 76 % менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, сепак 63% од анкетирани вработени мислат така, а додека 37% од нив одговориле со „не“ или „не знам“.

Со ова, не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор, бидејќи исказите на анкетирани менаџери и вработени не содејствуваат, а исто така тоа го потврди и пресметаниот коефициент на χ^2 -тестот, $\chi^2 = 6,671 > \chi^2_{0,05} = 5,991$

На *второто* прашање кое гласеше: *Дали во организацијата се вршат обуки на вработените?* на истите понудени одговори, табелата изгледаше вака:

Табела 16. Приказ на одговорите на прашање бр.2

Table 16. Answers on question No. 2

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2.Дали во организацијата се вршаат обуки на вработените?	Да	55	81	69	50
	Не	3	4	34	25
	Не знам	10	15	34	25
	Вкупно	68	100	137	100
$\chi^2 = 25,043$ $C = 0,334$					

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по второто прашање, добиена вредност на тестот χ^2 изнесува **20,395**.

$$\chi^2 = 25,043 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,334$$

Се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 25,043, што е поголема од табличната вредност.

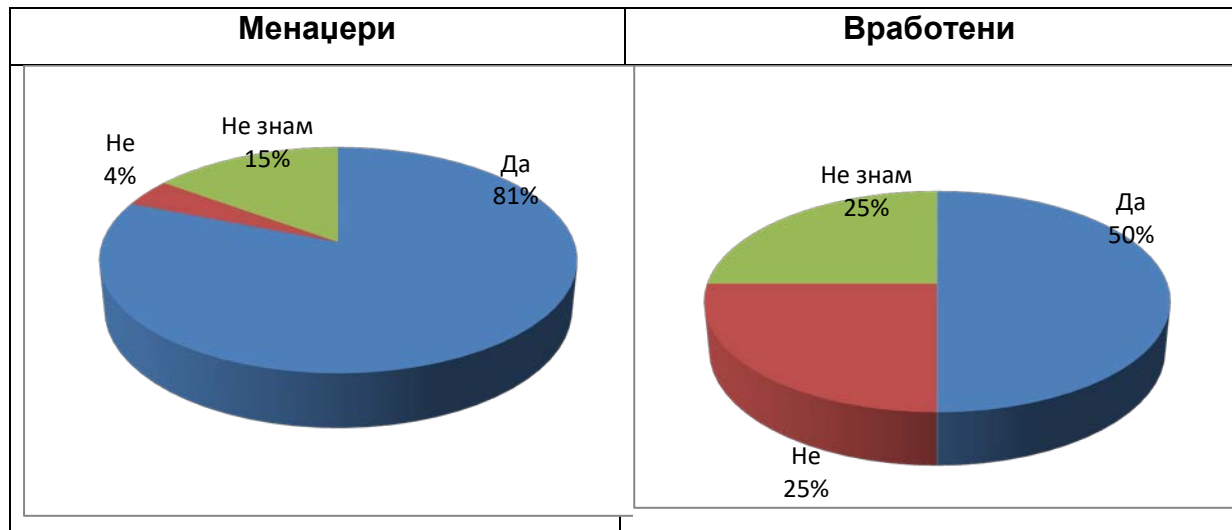
Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Исто така и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, искажан преку *коэффициентот на контингенција*, покажува слаба поврзаност ($C = 0,334$).

Додека 75% од менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, процентот од анкетирани вработени е помал и изнесува 67,5% дека се одржува континуирана обука, а додека додека 32,5% од нив одговориле со „не“ или „не знам“.

Со ова не се потврдува целосно поставената хипотеза, ни основната ни помошната, која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука и развој, може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените во локалната самоуправа.*

Графичкиот приказ на добиените одговори на анкетирани раководители (менаџери) и вработени и илустративно покажува дека добиените одговори од менаџерите и вработените не соодветствуваат во целост, со што и хипотезата не се потврдува во целост, што ќе рече дека постои простор за креирање на поефикасен модел за обуки и развој.



Слика 8. Графички приказ на одговорите на прашање бр.2

Figure 8. Answers on question No. 2

Од вредностите претставени во табеларниот приказ, пресметаните вредности за тестот χ^2 и графичкиот приказ, се заклучува дека се потребни

обуки на вработените кои ќе придонесуваат за ефикасно извршување на задачите.

Третото прашање го одговараа и раководителите и вработените и гласеше: *Дали Вие сметате дека во Вашата институција владеат добри меѓучовечки односи?* Понудените одговори беа: „да“, „не“ и „не знам“. На истото одговорија 12 раководители и 40 вработени, а одговорите се прикажани во табелата која следи .

Табела 17. Приказ на одговорите на прашање бр.2

Table 17. Answers on question No. 2

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3 Дали Вие сметате дека во Вашата институција владејат добри меѓучовечки односи?	Да	51	75	63	46
	Не	7	7	35	26
	Не знам	18	18	39	28
	Вкупно	68	100	137	100
$\chi^2 = 20,064$ $C = 0,302$					

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по третото прашање, добиена вредност на χ^2 тест изнесува **19,949**

$$\chi^2 = 20,064 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,302$$

Се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува **20,064**, што е поголема од табличната вредност.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

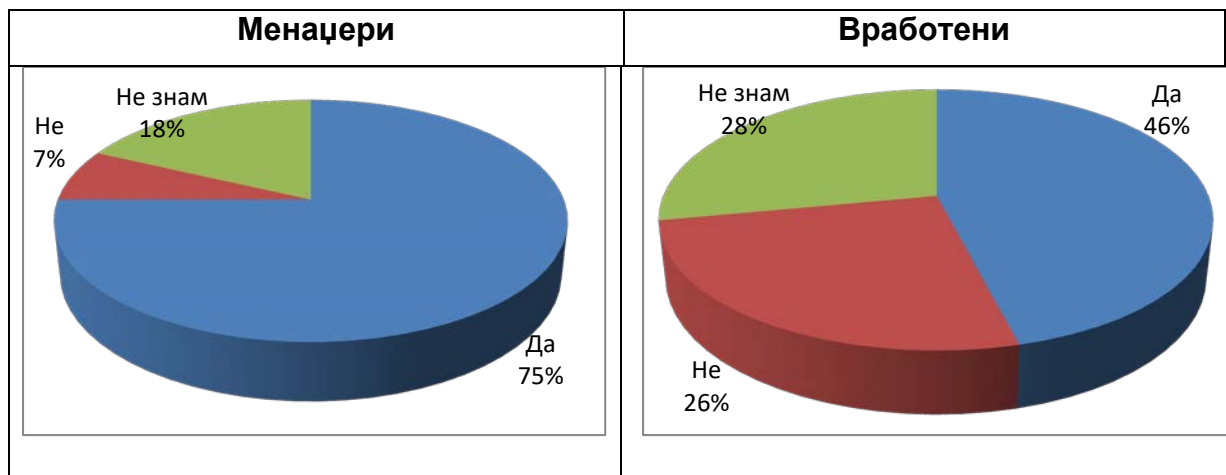
Исто така и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, искажан преку *коэффициентот на контингенција* покажува слаба поврзаност ($C = 0,302$).

Од табеларниот приказ може да видиме дека менаџерите одговориле со 75% дека обуките се дизајнирани според професионалните потреби и според стратешките политики, додека со „не“ и „не знам“ само 25%. За разлика од менаџерите, вработените имаат одговорено со 52,5% со „да“ и 32,5% дале негативен одговор, со „не знам“ одговориле 15%. Релативно високиот процент од 25% на раководителите (менаџерите) со „не“ и „не знам“ упатува дека еден дел од нив не учествувале во дизајнирањето на обуките и изготвувањето на листи на посетители на обуките. Кај вработените, одговорите со „не“ и „не знам“ со вкупен процент од 47,5% е многу висок, што значи дека вработените имаат потреба од сериозно редизајнирање на обуките според нивните потреби. Овој индикатор исто така може да значи дека одбраните посетители на обуки можеби не се најсоодветни и дека при одредување на овие листи е потребен постудиозен пристап, втемелен на научни основи.

Со ова целосно не се потврдуваат ниту основната ниту помошната хипотеза која гласеше - *Доколку дизајнирањето на обуките е во согласност со стратегиите, развојните политики и приоритетите на организацијата и според актуелните потреби и работни искуства, тогаш ќе се одвива ефикасно извршување на работните задачи.*

Стратешките планирања и развојните политики можат да се подобрат во однос на генерирање на дизајнирани обуки што се прифатени од сите вработени како алатка за поефективно извршување на работните задачи, а со тоа и создавање на поефективна администрација со стекнати нови знаења и искуства.

Одговорите на анкетираниите менаџери и вработени ќе ги прикажеме преку графичкиот приказ (Слика 9).



Слика 9. –Приказ на одговорите по прашање бр 3

Figure 9. Answers on question No. 3

Значи и од овие прикази се гледаат разликите на одговорите на испитаните менаџери и вработени.

4.3.2. Заклучни согледувања по емпирискиот дел

Од опфатеното емпириско истражување со тоа и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на тестот χ^2 , која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната, освен во прашањето за оправданоста на *систем на учење преку континуирано оспособување*, што е и логика, бидејќи сите вработени посакуваат правилна обука, се гледа дека не се исполнети ни главната ни помошните хипотези, што произлегува од несоодејствување на двете групи на испитаници.

Со тоа се потврдува нашето истражување за потребата од правилно изведување на обуката и развојот на човечките ресурси.

ПЕТТА ГЛАВА

5. ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ФОКУС НА ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

5.1. Примена на студиозен приод кон правилно развивање на сите фази на активности на човечките ресурси (планирање)

За да се направи студиозен приод кон правилно развивање на сите фази на активности на човечките ресурси, мора истиот да започнува со планирањето на човечките ресурси за потребите во организацијата.

Планирањето на човечките ресурси е процес преку кој организацијата ја антиципира иднината и срединските сили. Планирањето на човечките ресурси ја проценува потребата за работна сила, која е потребна за изведување на организациските активности во идниот период. Планирањето на човечките ресурси е континуиран процес кој започнува со идентификација на целите на човечките ресурси, преку анализата на човечките ресурси и завршува со проценка на планирањето на човечките ресурси.

Во продолжение се наведени главните чекори во планирањето на човечките ресурси: *проценка на човечките ресурси, прогнозирање на побарувачката, предвидување на понудата, усогласување на побарувачката и понудата и план за акција.*

- *Проценката на човечките ресурси* започнува со анализа на средината, при што се анализираат надворешните и внатрешните (цели, ресурси и структура) сили, за да се процени достапното ниво на човечки ресурси во дадениот момент. После анализата на надворешните и внатрешните сили на организацијата, на менаџерот за човечки ресурси му станува полесно пронаоѓањето на силните страни како и на слабостите на организацијата од една страна, и можностите и заканите од друга страна. Покрај тоа, ова вклучува и попис на вработените и вештините кои се на

располагање во рамки на организацијата, како и сеопфатна анализа на работата и работните места.

- *Прогнозирање на човечките ресурси* е процес на проценка на побарувачката и понудата на човечки ресурси во една организација. Прогнозирањето на побарувачката е процес на детерминирање на идните потреби од човечки ресурси во смисла на квалитет и квантитет. Се прави за да се задоволат идните потреби од персонал на организацијата заради постигнување на посакуваното ниво на резултати. Идната потреба од човечки ресурси може да се процени со помош на тековната состојба на човечките ресурси и анализа на организациските планови и процедури. Потребно е да врши анализа на годишно ниво.

- *Предвидување на понудата* е друг аспект во проценката на човечките ресурси. Се занимава со процена на понудата на работна сила со оглед на анализата на тековните извори и идната достапност на човечки извори во организацијата. Со ова се проценуваат идните извори на човечки ресурси кои веројатно ќе бидат достапни во рамни на и надвор од организацијата. Внатрешните извори вклучуваат промоција, трансфер, зголемување и збогатување на работата, додека надворешните извори вклучуваат регрутирање на нови кандидати кои се способни за добра изведба во организацијата.

- *Усогласување на побарувачката и понудата* е следен чекор и активност во планирањето на човечките ресурси. Се однесува на усогласување на идната побарувачка и понуда на човечките ресурси. Всушност, процесот на усогласување се однесува на доведување на побарувачката и понудата во состојба на рамнотежа, така што недостигот на вработени и нивниот прекумерен број ќе бидат решени. Во случај на недостаток организацијата треба да го вработи потребниот број на работници. Спротивно, во случај на поголем број вработени треба да го редуцира нивото на постоечко вработување. Оттука, се заклучува дека овој процес на усогласување дава знаење за потребите и изворите на човечки ресурси.

- *План за акција* е последната фаза од планирањето на човечките ресурси која се занимава со вишокот и недостатокот на човечки ресурси. Планот за човечки ресурси се спроведува преку назначување на различни активности на човечките ресурси. Главни активности кои треба да ги изврши

планот за човечки ресурси се регрутирање, селекција, обука и развој, социјализација итн. На крајот, овој чекор е следен од контрола и евалуација на изведбата на човечките ресурси, за да се провери дали планирањето на човечките ресурси одговара на целите и политиките поврзани со управувањето со човечките ресурси. Овој акциски план треба да се ажурира согласно промените во времето и условите.

Овој акциски план треба да ги следи и препораките што се однесуваат на неговите главни активности, а кои се изведени врз основа на резултатите од спроведените студии во оваа област. Така, активностите на регрутирање и селекција треба да бидат конзистентни, а самиот процес објективен. Спецификацијата на работата треба да се развива и до истата да се придржува во тек на процесот. Исто така постои потреба од интервјуирачка листа која е професионална и не е пристрасна. Од таа причина, истражувачите треба да најдат подобри начини за проверка на листата и во одреден случај за оваа цел можат да користат консултантски фирми што имаат докажан интегритет. Во однос на интервјуирачката листа, потребно е да има и експерти за различни типови на тестови за селекција кои ќе се администрираат во овој процес. На крај, истражувачките институти треба да имаат јасно дефинирани политики за регрутирање кои се во согласност со постоечките закони.

Обуката и развојот исто така треба да бидат конзистентни активности. Затоа, потребно е да се осигура дека обуката која им се нуди на вработените е релевантна за нивните потреби. За оваа цел, потребно е да се спроведе анализа на потребите од обука за да се осигура релевантноста на обуката. Исто така, потребно е да се формираат комисии што ќе имаат одговорност за обезбедување на праведност во доделувањето на разни стипендии за обука. Последно, но не и помалку важно е континуираниот напор за развивање на вработените преку различни програми за развој чија релевантност се одредува врз основа на конзистентноста со стратешките планови.

Организациите многу често се соочуваат со предизвикот за задржување на вработените. Затоа, важно е израмнување на системот за наградување на една организација со сличните на неа. При формулирањето на политиките за награда, вработените треба да бидат вклучени за да се мотивираат за работа

во еден разумен период на време. Системот за наградување исто така треба да се грижи и за новите потреби на вработените.

Организациите треба да бидат сигурни дека го имаат оптималното кадровско ниво во секое време. За да се постигне тоа, потребно е да ги вклучат линиските менаџери во предвидувањето и идната побарувачка за човечки ресурси. Планот за човечки ресурси треба да биде во согласност со стратешките планови на организацијата кои се фокусираат на целите, мисијата и визијата.

Секогаш постои потреба организациите да имаат програми за благосостојба на вработените кои се спроведливи и релевантни за потребите на вработените. При формулирањето на политиките за благосостојба на кадарот, вработените треба да бидат вклучени така што програмите би биле објективни. Транспарентноста треба да се охрабрува при конституирањето на комисии кои ќе ја преземат одговорноста за активностите поврзани со благосостојбата. Со оглед на тоа дека благосостојбата на вработените се смета за клучна компонента на функциите на менаџментот на човечки ресурси, организациите треба да формираат оддели за благосостојба на персоналот кои ќе бидат управувани од вработените со добри комуникациски вештини и вештини за односи со јавноста. Во идеален случај, тоа треба да бидат вработени кои имаат вештини за управување со човечки ресурси.

5.2. Следење на активностите на човечките ресурси во работните средини и преземање на мерки за нивно ефектуирање

Следењето на активностите на човечките ресурси се врши заради евалуација на нивната изведба, што претставува процес на оценување на работната изведба на вработениот и неговата продуктивност. Ваквото оценување се врши врз основа на претходно воспоставените критериуми што се усогласени со целите на организацијата.

Во текот на овој процес, можат да бидат следени и евалуирани различни однесувања на вработените, вклучувајќи ги доброволната посветеност, достигнувањата, предностите и слабостите во нивната работа и потенцијалот за идно подобрување. Управувањето на перформансата игра витална улога во

успехот или неуспехот на организацијата, со оглед на тоа дека човечките ресурси се значајна инвестиција која треба да обезбеди значаен повраток.

Придобивките од следењето и оценувањето на перформансата вклучуваат зголемување на ефективност на вработениот, поголема веројатност за подобрена изведба, навремено озбездудување на повратни информации, подобрена комуникација помеѓу вработените и работодавачот, зајакнување на довербата, промовирање на поставувањето цели, како и проценка на потребата од едукациски и други обуки. Сепак, примената на ваков систем за следење и оценување може да има и негативни последици како што се стрес и за вработените и за менаџментот, грешки во пресудувањето, правни прашања што произлегуваат од неправилна евалуација и имплементирање на несоодветни изведбени цели.

Оценувањето на остварените перформанси се поставува и на индивидуално ниво на вработен и на организациско ниво, бидејќи човечките ресурси спроведуваат евалуации на поединците во светло на организациските цели, заради подобрување на постигнувањето на овие цели. Постојат различни начини на кои професионалците за човечки ресурси можат да ги следат и оценуваат перформансите, интегрирајќи различни перспективи кои ќе ја дадат најјасната слика. Некои примери вклучуваат: *објективна продукција, персонал и пресудувачка евалуација*.

- *Објективната продукција* како метода користи директни податоци за да се оцени ефикасноста на вработените. Ова често се однесува на едноставни и мерливи податоци. Сепак, недостаток на овој процес е тоа што варијабилноста во перформансата може да се должи на фактори надвор од контролата на вработените. Исто така, квантитетот не секогаш значи и квалитет на продуктите. Сепак, овие податоци ја одразуваат изведбата до одреден степен.
- *Персонал* е метод на бележење на однесување на вработените во организацијата за нивното отсуствување или изостанување, како што е абсентизмот. Овие податоци не претставуваат сеопфатен одраз на перформансата на работникот и најдобро е да се дополни со други параметри.

- *Пресудувачка евалуација* е вреднување на перформансите врз конструктивна критика. Еден од основните недостатоци на евалуацијата на перформансата на вработените е тенденцијата за позитивен фидбек и покрај негативното однесување. Ова заради тоа што луѓето се доволно добри за да даваат добри евалуации за работа која не е на ниво. Пресудувачките евалуации се фокусираат на одредниците за попрецизно промовирање на конструктивна критика.

Некои од примерите се: *графичка класификација, метод на споредба на вработените и бихејвиорални чек-листи и скали*

- *Графичка класификација* – ова е најчесто користениот систем за евалуација на изведбата. Вообичаено, оценувачите користат пет или седумстепенa скала за оценување на продуктивноста на вработениот.
- *Метод на споредба на вработените* – наместо да се оценуваат според претходно утврдени критериуми, вработените се споредуваат еден со друг. Овој метод ја елиминира централната тенденција и грешките, но сè уште остава простор за грешки од типот на ало-ефект.
- *Бихејвиорални чек-листи и скали* – однесувањата се подредени по скали. Супервизорите ги забележуваат однесувањата што се релевантни за изведбата на работата и водат биланс на добри и лоши однесувања, при што ја евалуираат перформансата на вработените врз основа на тие судења.

Често проценките од колегите и самооценувањето се користат за да се добие една појасна слика за остварувањата на перформансите. Менаџерите честопати се помалку свесни за ефикасноста на вработените, отколку тимот или другите колеги. При самопроценките вработените имаат право да го истакнат она што тие го мислат за нивната изведба и зошто некои параметри можат да бидат погрешни. Проценката од колегите и самопроценката се корисни во доловувањето на овие податоци:

- Проценка од колегите: членови на работната група ја проценуваат перформансата на своите колеги, членови на групата.
- Самопроценка: поединците ја проценуваат нивната работна изведба и однесување.

- Повратни информации од 360 степени: овој фидбек вклучува мултипни евалуации на вработените; често ги интегрира процените од супервизорите и колегите, како и самопроцените. Ова се смета за идеална ситуација.

5.3. Следење на современите трендови поврзани со правилното мобилизирање и ефектуирање на човечките ресурси

Заради одигрување на својата улога во социо-економскиот развој на земјата, јавниот сектор има потреба од ресурси. Овие ресурси ги вклучуваат човечките, финансиските, физичките ресурси итн. Од сите овие, за ефективно организациско функционирање, особено на јавниот сектор, се клучни човечките ресурси. Сите останати ресурси имаат секундарна важност. Човечките ресурси се разликуваат од другите видови ресурси по нивните креативни способности. Само преку човечката креативност, иницијативност, способност и посветеност може да се постигне вистински развој. Развојот значи ослободување на човечката енергија. Нејзината мобилизација е есенцијална за постигнувањето на целите во јавниот сектор. Организациите почнаа да согледуваат дека технологијата ја подобрува изведбата до одредена точка. За издигнување над таа точка луѓето во организацијата се најважниот ресурс²⁰³.

Денес, живееме во една динамична средина каде промените се случуваат секојдневно. Овие промени создаваат нови предизвици за организациите од јавниот сектор. За да се справат со овие предизвици на современиот свет, потребни се високо динамични организации. Јавниот сектор мора да игра попозитивна и подинамична улога во исполнувањето на аспирациите како одговор на срединските промени. Човечките ресурси имаат способност да ги прифатат овие предизвици преку воведување на иновативни идеи и олеснување на таквите промени, потребни за справување со тие предизвици.

Со цел зајакнување на јавниот сектор и реализирање на неговиот целосен потенцијал за социоекономски развој на земјата, мобилизацијата на

²⁰³ Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114

човечките ресурси е од примарна важност. Недоволната фокусираност на човечките ресурси како стратешка алатка и ресурс во голема мера ја поткопува ефикасноста на организациите од јавниот сектор. Недостатокот на инвестиции во човечките ресурси придонесува за неуспех и дезинтеграција на организацијата²⁰⁴.

Мобилизирањето на човечките ресурси бара градење на интелектуален капацитет на човечките ресурси и искористување на тој капацитет за социоекономски развој на земјата. Градењето на капацитет се прави преку соодветна обука и развој и преку искористување на тој капацитет под правилна супервизија. Мобилизирањето на човечките ресурси бара зајакнување на факторите „можам да направам“ и „ќе направам“. Факторите „можам да направам“ се однесуваат на вештините, знаењето и способноста да се изведе некоја работа. Факторите „ќе направам“ се однесуваат на мотивацијата и интересите за изведување на различни доделени задачи. Капацитетот на човечките ресурси во јавниот сектор може да се изгради преку обука и развој за ефикасно и ефективно извршување на постоечките функции и на предвидените идни функции што ги бара организациската промена на јавниот сектор²⁰⁵. Градењето на капацитетот на човечките ресурси за постоечките функции од јавниот сектор бара да прифати систематски и поформален процес за оценување на потребите од обука на вработените на различни нивоа. Градењето на капацитетот за предвидените идни функции на јавниот сектор е исто така од голема важност. За да се справат со променените што секојдневно се случуваат, јавните организации мора да бидат подготвени за создавање програми за обука и развој на човечките ресурси. Јавните организации се генерално реактивни. Тие дејствуваат откако ќе забележат некоја потешкотија. Постои недостаток на проактивни ставови во организациите од јавниот сектор за градење на капацитетот на човечките ресурси заради справување со проблемите што се појавуваат. Нискиот

²⁰⁴ Bogicevic – Milic, B. (2006). Human Resource Management (3rd ed.). Belgrade: Faculty of Economics, pp. 322-339.

²⁰⁵ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal. 15 (3), 67-94.

капацитет на човечки ресурси и слабите институции имаат силни и значајни негативни ефекти врз растот и развојот²⁰⁶.

Обуката и развојот на вработените претставува целисходна вежба чии ефекти се видливи во промените на знаењето, вештините и ставовите на вработените. Придобивките од нив не се ограничени само на ефикасноста и продуктивноста во јавните претпријатија, туку се евидентни и во однос на поединецот, а главен корисник е општеството како целина²⁰⁷.

Недостатоците во обуката и развојот, особено во земјите во развој, можат да се надминат со осмислување на стратегии за нивно регулирање.

Од големо значење за обуката и развојот на вработените е интересот на директорите во претпријатијата. Нивната посветеност е неопходна за успехот на која било програма за обука и развој. Тие поставуваат јасни стандарди за изведба за секој работник, даваат јасен опис на работата и информации за спецификацијата на работата и ги одредуваат целите на програмите за обука и развој. Во постигнувањето на тие цели, експертите за обука се обидуваат да ги имплементираат тие програми за обука и развој што се во согласност со интересите на целата организација²⁰⁸.

Вработените треба да бидат правилно водени, со тоа што на оценувањето на потребите од обука и развој не треба да гледаат на работа која ќе ги открие нивните недостатоци, туку како вежба која ќе им овозможи да се движат кон повисоките позиции на организацијата²⁰⁹.

Ова може да ги мотивира и да им помогне да ги согледаат нештата во вистинските димензии. Исто така, ова може да им помогне на вработените да ги мобилизираат нивните напори во постигнувањето на организацискиот успех²¹⁰.

Програмите за обука и развој треба да се фокусираат на мобилизирањето на човечките ресурси за постигнување на целите и

²⁰⁶ Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

²⁰⁷ Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13 (3), 367-394.

²⁰⁸ Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

²⁰⁹ Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd Ed.). Brisbane: Willey, pp. 267-298.

²¹⁰ Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, 7(8), 54-66.

специфичните потреби на јавните организации. Овие програми мора да имаат прецизни цели. Особено треба да се зајакнуваат специјализираните функционални области како што се планирање, финансии, градење тимови, лидерство, оценување на изведбата, координација и контрола. Исто така, и нивото на обука треба да биде одлучено земајќи ги предвид организациските приоритети. После воспоставувањето на опис на работата за секој вработен, нивната изведба може лесно да се оцени, а програмите за обука и развој да се аранжираат соодветно. Треба да се одлучува на индивидуална основа дали фокусот при обуката и развојот треба да биде ставен на зголемување на знаењето за работата или генералното разбирање, развојот на вештини или модификацијата на ставови.

При мобилизирањето на човечките ресурси во јавниот сектор, обуката и развојот на вработените само ги подготвува вработените за изведба на постоечките и предвидените работни задачи. Тие само го градат капацитетот на човечките ресурси. Супервизијата е потребна за мобилизирање на овој капацитет заради обезбедување придобивки за организацијата. Супервизијата е одговорна за максимална продукција и одржување на задоволна работна група. Тоа е високо вреднувана менаџерска техника за оптимално искористување на потенцијалот на човечки ресурси. Стандардната супервизија не само што ја зголемува продуктивноста, туку промовира и пријателска средина и ги охрабрува вработените да го посветат нивниот потенцијал на постигнување на организациските цели. Херцберг, познат како мотивациски теоретичар, во својата двофакторска теорија на мотивацијата, јасно ја спомнува важноста на супервизијата за работната изведба и продуктивноста²¹¹. Интересот на супервизорот за работната изведба на вработените ги мотивира истите да работат поефикасно. Кога вработените ќе забележат дека нивните супервизори не се заинтересирани за постигнување на организациските цели, нивната мотивација за работна изведба се намалува. Незадоволството од менаџментот или супервизијата води до незадоволство од работата²¹².

²¹¹ Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

²¹² Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

Чувството на припаѓање кај вработените се зголемува кога тие ќе сфатат дека нивните супервизори се заинтересирани за нивната работна изведба и се сериозни во врска со грижата за нивната благосостојба. Исто така, интересот на супервизорите за решавање на конфликтите помеѓу вработените промовира хармонија и добри работни односи. Вработените се под големо влијание на охрабрувањето и мотивациските техники што ги применува супервизорот. Нивната посветеност се зголемува тогаш кога се правилно мотивирани²¹³.

Вработените ги гледаат своите супервизори како лидери и од нив секогаш бараат водство. Вештините на супервизорот, како што се техничките вештини, човечките вештини, интерперсоналните вештини и вештините за градење тимови, во голема мера влијаат врз довербата на вработените во нивните супервизори²¹⁴.

Понекогаш работната изведба доживува негативни влијанија поради ставот на супервизорот за непризнавање на подобрената изведба на вработените, или поголем интерес за промовирање на сопствените интереси. Кога супервизорите не посветуваат внимание на вработените во врска со проблемите поврзани со работата или кога не споделуваат информации знаење со нив, имаат негативно влијание врз нивната работна изведба. Затоа, супервизорите треба да бидат будни и да ги третираат нивните вработени на начин кој ќе ја зголеми нивната доверба и ќе ги мотивира да ја трошат нивната енергија на постигнување на организациските цели²¹⁵. На крајот, вработените се човечки суштества и достоинствениот однос кон нив може само да ја зголеми нивната продуктивност. Супервизијата на вработените во јавниот сектор е една од најважните елементи на мобилизирањето на човечките ресурси за постигнување на целите на јавните организации²¹⁶. Зајакнувањето на вештините за супервизија во организациите може да ја подобри изведбата во јавниот сектор на нашата земја. Идната иницијатива за реформи во јавниот

²¹³ Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124

²¹⁴ Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

²¹⁵ Humes, D.A. (2000). *Improving Employee Performance, Motivation and Pay*. New Delhi: Maya Publishers, pp. 121-140

²¹⁶ Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.

сектор мора да се погрижи и за супервизискиот аспект на менаџментот во организациите од јавен сектор.

5.4. Имплементирање на современи мерки и активности за попродуктивно и етичко мобилизирање на човечките ресурси во јавните претпријатија

Како што веќе рековме, менаџментот на човечки ресурси се состои од сите политики и практики што се однесуваат на човечкиот капитал во една организација. Всушност, тоа претставува едно продуктивно користење на луѓето во организацијата со цел постигнување на целите на организацијата и индивидуалните потреби на вработениот. Со зголемувањето на значењето на управувањето со човечките ресурси, сè повеќе се поставува прашањето како организацијата етички управува со човечките ресурси.

Етиката ги претставува принципите што кажуваат што е исправно и кои работи се вредни да бидат направени. Таа се однесува на моралните верувања, стандардите за однесување што се засноваат на вредности и на етичките теории. Етичките теории помагаат во разбирањето на донесувањето одлуки и во развивањето на аналитички и резонирачки вештини. Организационската етика е збир од пошироки морални принципи дизајнирани да одговорат на одредени прашања. Поради многуте значајни неуспеси, во корпоративниот свет постои зголемен притисок за однесување на општествено одговорен начин. Забележано е дека одделни работници се соочуваат со етички дилеми во однос на индивидуалните вредности и системот на организациски вредности. Етичките дилеми претставуваат ситуации кога две или повеќе вредности се во конфликт.

Важноста на етиката во управувањето со човечките ресурси се должи на глобализацијата која има влијание врз организациските политики на работа во светската економија. Со зголемувањето на дометот на компаниите за работење на интернационално ниво, се појави и зголемената потреба од етичко мобилизирање на човечките ресурси. Стратегиите за човечки ресурси мора да бидат направени земајќи ја предвид економската состојба на земјата домаќин. Компанијата мора да ги прифати политиките и практиките за човечки ресурси со локалните барања. Ова доведе до лоцирање на поголема моќ во

рацете на менаџерите за човечки ресурси во врска со прашањата за вработување, стандардизација на прашањата поврзани со вработувањето и намалување на застапувањето од страна на синдикатот. Договорите за вработување се повеќе трансакционални, што значи дека очекувањата помеѓу работодавачите и работниците се фокусирани на специфична економска размена со мала флексибилност и тесно дефинирани услови, а помалку релациони, кога работодавачите и работниците се фокусираат на отворен однос со емоционална вклученост, како и економска размена. Како резултат на сето ова, менаџментот на човечки ресурси стана поодговорен за етичките прашања на работните места. Тој игра важна улога во комуникацијата на организациската култура и вредностите. Етичката обука е потребна за сите вработени и истата треба да продолжи низ целиот работен стаж на работникот.

Етичкиот менаџмент за човечки ресурси е развиен врз правичноста на политиките и практиките што мора да ги земат предвид еднаквоста, реципроцитетот и објективноста (непристрасноста). Рамноправното третирање на вработените ќе им даде моќен сигнал дека вработените се ценети, значаен фактор во организацијата. Фокусот на етичноста на полето на управување со човечките ресурси има тенденција кон еднаквост и правичност на практиките за вработување. Прашањата за тоа како вработените треба да се третираат, како тие треба да бидат платени, како треба да бидат обучени, под кои услови треба да очекуваат да работат, колку напорно треба да работат, како треба да бидат дисциплинирани и како нивното вработување треба да се заврши, се основни за управувањето со човечки ресурси.

Различни истражувања покажуваат дека вработувањето врз основа на способноста резултира со зголемена изведба кај вработените. Вработувањето и задржувањето на образованите работници врз база на когнитивните способности обезбедува мерлива исплата на организацијата. Целосниот менаџмент на квалитетот и филозофиите „точно на време“ укажуваат на тоа дека знаењето на вработените е од круцијално значење за навремено идентификување и одговор на прашањата на клиентите, што значи дека на работникот може да се гледа како на агент за промена, а не само како на складиште на знаење. Вработените треба да се сметаат за дел од долгорочната организациска стратегија со импликација „cost-benefit“, слично

како и донесувањето одлука за почнување на нов објект. Вработените имаат капацитет да бидат изградени. Тоа значи дека е оптимално на вработувањето нови работници да се гледа како на инвестиција, а не како на трошок. Правичното третирање на вработените се преведува во нивна подобра изведба, како и подобра организациска изведба. Но, фокусирањето на краткотрајни профити им испраќа порака на вработените дека организацијата ги гледа како предмети. Позитивните работни односи претставуваат нематеријално и трајно средство и извор на одржлива конкурентна предност. Плаќањето на вработените со добри плати со фокус на долготрајно планирање и координација креира поодржлива организација. Вработените реагираат позитивно и во однос на перформансата и во однос на ставовите кога работодавачот се обврзува на долготраен однос со нив. Треба да се охрабрува оспособувањето на вработените бидејќи постојат можности кои помагаат во детерминирање на работните улоги, постигнување значајна работа и влијание врз важните одлуки. Оспособувањето на вработените треба да биде одобрено врз база на правото на вработениот за самоопределување и личниот раст на работа. Во рамки на една организација вработените треба да се поддржуваат меѓусебно преку координирање на програмите за обука, заедничко учество во професионални здруженија и асоцијации и градење на колаборативна врска. Таквите напори и служат на самите интереси на организацијата, а во исто време ги мотивираат вработените.

Менаџментот на човечки ресурси се придвижи и надвор од испитувањето на индивидуалните практики, укажувајќи на тоа дека управувањето со човечките ресурси може најдобро да се разбере како збир од процеси и практики и во склоп на односот со поддржувачките политики и филозофии. Етичкиот аспект од управувањето со човечките ресурси зависи од добрите услови за вработување, што пак зависи од добрата организациска стратегија. Општествено одговорното управување со човечките ресурси поставува барање пред менаџментот истиот да се залага за интеграција на социјалните, срединските и економските цели на организација во текот на еден подолг период.

Етичкиот пристап на управувањето со човечките ресурси се фокусира на микро-ниво, барајќи идентификување на етички практики за управување со

човечки ресурси или пожелни права на работниците, и на макро-ниво, предлагајќи дека етичките теории треба да послужат како основа за севкупноста на дизајнот на управувањето со човечки ресурси и донесувањето одлуки. На микро-ниво анализата на управувањето со човечки ресурси се заснова на прашањето за правда. Организационската правда ја покажува групната перцепција или перцепцијата на вработените на правичноста во рамки на организацијата и бихевиоралната реакција на таквата перцепција. Во суштина, секој аспект на правдата покренува одредено прашање во врска со етичкиот третман во рамки на работниот однос. Дистрибутивната правда се фокусира на еднаквоста во распределбата на ресурсите. Процедуралната правда се фокусира на прашањето за правичност на процесите на донесување одлуки, а интеракционската правда се фокусира на квалитетот на интерперсоналниот третман во процесите. Процедуралната правда останува да биде трајна етичка грижа во областите на регрутирање и плаќање. Со оглед на растот на правото и на парничењето на работното место (особено разгледувањето на еднакви можности за вработување) агендата на управувањето со човечките ресурси станува област во која се спроведува правдата. На општествено ниво, платите и работните услови конвенционално се менуваат, споровите се решаваат, а работниците се застапуваат и заштитуваат. Вработените мора да се третираат достоинствено, бидејќи се од витално значење и се вредни и затоа не треба да се третираат нечовечки. Единственото управување со човечки ресурси што е етички дозволено е работничкото централно управување со човечки ресурси и ова ќе се случи ако се имплементираат правилни мерки за заштита.

Оттука, одлуката за етичко управување со човечките ресурси ги рефлектира основните човекови права, прашањата на еднаквост и правичност и позитивните резултати за оние кои се засегнати. Етичкото управување со човечките ресурси имплицира дека организацијата не треба да дејствува само во интерес на вработените, туку треба истите да ги вклучи во одлучувањето. Организацијата треба да ги третира вработените како целосно морални личности. Вработениот треба да се смета за важен вложувач, бидејќи истиот инвестира искуство, вештини и лични односи во рамки на организацијата.

5.5. Континуирано унапредување на менаџментот на човечките ресурси во јавните претпријатија

Управувањето со човечките ресурси во центарот на својот фокус го има управувањето со односот работодавач-работник и вклучува аранжирање на продуктивниот капацитет на членовите на организацијата. Како што веќе е наведено, овој домен ги вклучува стекнувањето, развојот, наградите, одржувањето на мотивацијата и заминувањето на вработените, како и типичните области на интерес, планирање на човечките ресурси, регрутирање и селекција на вработените, развој на вештини и обука, напредок во кариерата, оценување на изведбата, формулирање на услови за вработување и компензација и наградување. Понатаму, менаџментот на човечки ресурси се грижи и за разбирање и интерпретирање на правната рамка и контекст, регулирајќи ги условите за вработување и работните односи.

Ефикасното управување со човечките ресурси доведува до конкурентна предност на фирмите. Способноста да се постигне оваа предност во една брзо променлива и динамична средина го прошири фокусот на УЧР на развивањето на организациски капацитет за адаптирање на променливите средински барања. На овој начин, ефикасното континуирано унапредување на управувањето со луѓето во рамки на организациите ќе биде моќна алатка што ќе одговори на сложените и турбулентни средини и ќе постигне супериорни организациски резултати.

Применливоста на УЧР во организациите од јавниот сектор е јасно утврдена. Овие организации треба да вработуваат, да развиваат и да обучуваат работници, да воспостават систем за плаќање, да постават услови за вработување и да развијат кохерентен збир на политики за вработување. Сепак, посебноста на јавниот сектор, со фокус на резултатите од јавен интерес, а не на приватните интереси, додава еден слој на сложеност кој не се вклопува лесно со управувањето на човечките ресурси како стратешки партнер во постигнувањето на организациската конкурентност и бизнис-резултатите.

Примената на принципите за управување со човечки ресурси во јавниот сектор го заменила традиционалниот модел на администрација. Се смета дека УЧР во јавниот сектор е воведено кога во секторот настанала промена од

култура „поврзана за правила“ во култура „поврзана со изведба“²¹⁷. Усвојувањето на УЧР се одвивало паралелно со екстензивното менаџерско реструктурирање на јавниот сектор и програмата за реформи. Менаџерските цели за поголема ефикасност се постигнати со ефикасно управување со човечките ресурси на начин предвиден со принципите за такво управување. Прифаќањето на новиот јавен менаџмент ја отвори можноста менаџерите да се стекнат и да развијат софистицирани техники за управување со човечките ресурси. Принципите на новиот јавен менаџмент дозволуваат пофлексибилен и поодговорен пристап во однос на прашањата за регрутирање, селекција, задржување, обука и развој на вработените во јавниот сектор.

Јавниот сектор со тек на времето разви поразличен пристап на управување со човечките ресурси и вовеле многу иновации што им дадоа значајни права на вработените. На јавниот сектор почна да се гледа како на “модел за работодавач”, условите за работа ставени на чело на реформите за вработување и иновација. Поимот за модел за работодавач ги инкапсулира принципите на добра практика и се тврди дека тоа претставува пример за приватниот сектор во смисла на праведен третман на вработените и обезбедување на добри услови на услуги, вклучувајќи високи нивоа на сигурност на работата, супериорни права за одмор и дарежливи пензии.

Воведувањето на новиот јавен менаџмент, со нагласување на трансферот на техниките за управување од приватниот сектор во јавниот сектор, го премести акцентот во јавниот сектор од администрацијата на менаџментот и стана дел од широката стратегија за постигнување ефикасност, ефективност и квалитет на услугите. Промените во јавниот сектор се воведуваат заради перцепираната потреба од редуцирање на државните расходи, заради обезбедување поефикасни услуги и намалување на обемот на јавни добра и услуги обезбедени од владата. Елементите на новиот јавен менаџмент вклучуваат менаџирање на резултатите, мерење на перформансата, корпоративно планирање, распоредување на надлежности, децентрализација на активностите и управување со ризикот.

²¹⁷ Shim, D. (2001) ‘Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries’. Public Personnel Management, 30:3 pp23 – 47

Менаџерството под моделот на новиот јавен менаџмент ја вклучува и примената на физички, финансиски и човечки ресурси во реализирањето на владините цели. Новиот модел се прикажува како флексибилна врз пазарно-ориентирана форма. Реториката на новиот јавен менаџмент истиот го означува како уметност на приватниот сектор што се проширува на јавниот сектор. Новите бизнис практики исто така прифатија и нови начини на управување со вработените во јавниот сектор. Така, менаџментот на човечки ресурси се вклучи во агендата за реформи и унапредување на јавниот сектор. Некои од бенефитите од промена на администрацијата со УЧР и негово континуирано унапредување во јавниот сектор се огледуваат во реструктурирање на патиштата на кариерата, развој на повеќе вештини, укинување на стажот како основа за промоција и унапредување, поголем акцент на еднаквоста и отстранување на ригидните категории за вработување.

Новите проблеми кои се појавуваат во однос на нови насоки и пристапи за управување со човечки ресурси во јавниот сектор се сосредоточени на организациските ефекти од постојаното зголемување на нивото на технологија, промените во структурата на населението кои влијаат врз пазарот на трудот и новите барања на менаџерското лидерство. Области на грижа и предизвик за менаџментот со човечки ресурси во јавниот сектор се високософистицираната информатичка технологија вклучувајќи ги и информациските системи за човечки ресурси, важноста на разбирањето на импликациите на демографските трендови како што се стареење на населението, потребата за дополнително внимание за лидерството и неговиот развој и поголем акцент на способноста на работната сила и системите за управување со знаењето²¹⁸. Различната ориентација на јавниот сектор од приватниот сектор кој е насочен кон профит, значи дека додека управувањето со човечките ресурси има сличности во сите сектори кои се однесуваат на вниманието што ѝ се посветува на работната сила, УЧР во јавниот сектор ќе продолжи да доживува еден спектар на различности во споредба со УЧР во приватниот сектор.

Проблемите што го загрозуваат јавниот сектор, како што се зголемувањето на трошоците и потребата од фискално ограничување, губење на доверба на заедницата во способноста на владата да биде респонзивна кон

²¹⁸ Shim, D. (2001) 'Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries'. Public Personnel Management, 30:3 pp23 – 47

заедницата и структуралните промени, доведоа до тоа лидерите во јавниот сектор да почнат да бараат радикално различен модел за работа и структурирање на јавниот сектор.

Сепак, порелевантно е прашањето што се однесува не на тоа колку е соодветно генералното воведување на реформите што ги транспонираат бизнис критериумите врз испораката на јавните услуги, туку која насока на реформите е релевантна, со оглед на актуелните услови и контекстот во јавниот сектор. Тогаш ќе можат да бидат преземени калкулациите во врска со УЧР како клучна платформа за реформи. Она што е доведено во прашање е балансот помеѓу конкурентните вредности за улогата и целта на јавниот сектор и можноста за регенерирање на остварлив модел за човечки ресурси што ги зема предвид и посебниот карактер на јавните услуги, а исто така одговара и на менувањето на условите предизвикани од новите практики на управување.

ЗАКЛУЧОК

Дистинктивна одлика на управувањето со човечките ресурси во однос на другите дисциплини што се занимаваат со подобрување на организациската изведба е претпоставката дека може да се постигне подобра изведба преку луѓето вработени во една организација. Се чини дека ова особено важи за јавниот сектор, каде работната сила скоро секогаш е пообемна. Управувањето со човечки ресурси е организациска функција што се занимава со прашања поврзани со луѓето како што се регрутирање, селекција, напредок во кариерата, компензација, вработување, управување со изведбата, развој, безбедност, благосостојба, бенефиции, мотивација на вработените, комуникација, обука, итн. Постојат сè повеќе докази дека практиките на управување со човечките ресурси играат важна улога во обезбедувањето на квалитетна работна сила. Постојаното унапредување на практиките на управување со човечките ресурси во организациите несомнено доведува до намален обрт на вработени, намален абсентизам, подобар квалитет на работата и на изведбата. Затоа, многу е важно да се добие подлабоко разбирање за врската помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во јавниот сектор преку истражување и на теоријата и на претходните истражувачки наоди од други автори што се однесуваат на оваа проблематика.

Глобалните промени во јавниот сектор во тек на последните неколку децении имаа значајно влијание врз вработените во организациите од јавниот сектор и условите под кои луѓето работат. Сепак, малку внимание е посветено на истражување на специфичното поле на управувањето со човечки ресурси во јавниот сектор. Уште повеќе, современите текстови за управување со човечки ресурси често го занемаруваат или му даваат само површно признание на управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор. Оттука, менаџерите во јавните претпријатија треба секогаш да имат предвид дека нема да можат да ги постигнат посакуваните организациски цели доколку правилно не ги постават практиките на управување со човечките ресурси и доколку постојано не вложуваат во нивно унапредување.

Во овој труд, унапредувањето на управувањето со човечките ресурси во јавните претпријатија е прикажано и елаборирано во пет глави, од кои првите три се однесуваат на теоретската рамка на истражувањето. Четвртата глава го содржи емпириското истражување, а теоретската рамка и самото истражување овозможуваат во петтата глава да се сублимираат и да се издвојат активностите што се преферираат во унапредувањето на човечките ресурси, со акцент на јавните претпријатија, а кои имаат за цел унапредување на управувањето со човечките ресурси во организациите што му припаѓаат на јавниот сектор, што на крајот резултира со завидни организациски резултати.

Првата глава од овој труд се однесува на управувањето со човечките ресурси и истата се состои од пет поглавја. *Првото поглавје* се однесува на поимот и целите на управувањето со човечките ресурси. Наведени се неколку дефиниции што го определуваат поимот за управување со човечки ресурси во рамки на организациите, при што кај оние современите се забележува согласност околу тоа дека луѓето, односно, вработените во организациите, се во рамноправна, ако не и во подобра положба, од останатите ресурси во организацијата и тие како основен заеднички фактор во секоја организација се и креатори и реализатори на стратегиите, со што овозможуваат реализирање на поставените организациски цели, водени од менаџерите за управување со човечки ресурси. Во ова поглавје се опишани и основните цели на управувањето со човечките ресурси и тоа: функционалната, организациската, општествената и личната цел, чие реализирање несомнено ја подобрува успешноста на организацијата.

Во *второто поглавје* од првата глава е опишан историскиот развој и предизвиците со кои се соочувало управувањето со човечките ресурси, главно поради социјалните и економските промени низ историјата, за што зборуваат промените во називот и промените во активностите, почнувајќи од регрутирање и селекција, па вклучување и на други активности освен регрутирањето и селекцијата, зголемување на важноста на легислативата, трендот на флексибилност и диверзитет и олеснувањата што ги носи информатичката технологија во денешно време. Ова поглавје на крајот завршува со наведување на најзначајните пресвртници во развојот на управувањето со човечките ресурси низ историјата.

Третото поглавје зборува за имплементацијата на обврските што вклучува неколку области на одговорност на професионалците за човечки ресурси и тоа: воспоставување политики и процедури за управување со човечки ресурси, развивање/избор на методи за управување со човечки ресурси, мониторирање/евалуирање на практиките на управување со човечки ресурси и советување/помагање на менаџерите поврзани со прашањата за управување со човечките ресурси.

Четвртото поглавје се занимава со некои современи прашања и проблеми на диверзитет во областа на човечките ресурси, укажувајќи на тоа дека организациите не се изолирани од настаните надвор од работните средини, како што се донесувањето на државни и локални закони, социјалните, економските и технолошките настани, формирањето на синдикати, правните и политичките притисоци и глобалната економија, кои несомнено влијаат врз практиките на управување со човечките ресурси. И последното, *петто поглавје*, од првата глава го опишува јавниот контекст на управувањето со човечките ресурси, каде оваа функција исто така се јавува како една од клучните функции во современите успешни организации, со тоа што е нагласено дека специјалната регулација на државната служба воведува одредени специфичности во управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор.

Втората глава од трудот ги содржи најзначајните теории врз кои е засновано управувањето со човечките ресурси и истиот се состои од шест поглавја, од кое секое се однесува на одредена теорија. Така, *првото поглавје* од втората глава ја опишува теоријата заснована на ресурси на Портер, според која организацискиот успех е резултат на заедничките ресурси и способности кои ги има организацијата, а во кои спаѓаат човечките ресурси и знаењата, вештините и талентите како клучни особини. Менаџментот на човечки ресурси треба да имплементира практики на управување со човечки ресурси кои ги мотивираат вработените, ги зголемуваат нивните способности и развиваат нови.

Во *второто поглавје* е објаснета Масловата теорија за хиерархија на потребите, подредени почнувајќи од најниските физиолошки потреби,

потребата за сигурност, социјалните потреби, потребата за почитување и на крај завршувајќи со потребата за самоактуелизација. Ова поради тоа што однесувањето на еден поединец, односно вработен, секогаш е одредено од неговите потреби од кои најсилната има најголемо влијание.

Третото поглавје се однесува на моделот Блек Бокс, или моделот на „црна кутија“, кој го означува недостатокот во врската помеѓу управувањето со човечките ресурси и изведбата на вработените, а кој најчесто се однесува на ефикасноста со управувањето со знаењето во рамки на организацијата.

Теоријата на човечки капитал е предмет на разработување на *четвртото поглавје* во оваа глава од трудот во истата се зборува за важноста од комбинацијата на интелигенцијата и искуството на персоналот како извор на конкурентна предност. Оттука, теоријата има значење за практиките на управување со човечки ресурси, како што се регрутирање и селекција, обука и развој, планирање на човечките ресурси за кои се смета дека им помагаат на организациите да ги постигнат нивните цели. Според оваа теорија, човечкиот капитал и знаење имаат широка импликација за тоа дека организациите треба да инвестираат во нивните вработени преку ефикасни практики на УЧР.

Универзалистичката теорија во *петтото поглавје* од втората глава бара надминување на традиционалните пристапи на управување со човечките ресурси како несоодветни и искористување на целокупниот потенцијал на вработените преку промена на три аспекти на менаџерска контрола и тоа организациски дизајн, култура и ефикасност на практиките за управување со човечки ресурси. Зголемената продуктивност која потекнува од човечкиот капитал зависи од ефикасноста на практиките на УЧР во самите организации.

И на крај во *шесттото поглавје* е објаснет моделот Мичиген кој ја нагласува потребата од усогласување помеѓу бизнис стратегијата, организациската структура и управувањето со човечки ресурси. Моделот ги препознава различните стилови на управување со луѓето во организациите и ја нагласува апликацијата на практиките на управување со човечки ресурси во насока на мотивирање на вработените во организациите, како што се обезбедувањето на социјални програми, разумни бенефити за вработените, како и нивно екипирање со релевантните вештини преку ефикасни обуки и развојни програми.

Третата глава од трудот насловена како “Научни сознанија и практики на управување со човечки ресурси и изведба на вработените” се состои од седум поглавја, при што првите шест поглавја се однесуваат на практиките на управување со човечки ресурси, а шестото поглавје на концептот на изведба на вработените. *Првото поглавје* од оваа глава е посветено на практиката на регрутирање и селекција. Регрутирањето како централна практика за секој процес на управување треба да биде адаптирано на начин со кој ќе обезбеди пополнување на специфичните позиции. Стратегиите за регрутирање вклучуваат реклами во електронските и печатените медиуми, агенциите и службите, форумите на училиштата и универзитетите, професионалните асоцијации и интерните ресурси, после што следува следува процес на селекција, односно избор на соодветни кандидати или нивно отфрлање или пак комбинација од двете. Основната идеја на процесот на селекција е да побара максимум можни информации за кандидатите за да ја утврди нивната соодветност за вработување, имајќи го предвид фактот дека постојат фактори што можат да влијаат врз барањето на таквите информации.

Обуката и развојот, опишани во *второто поглавје*, се особено важни за одржување на основата составена од човечки ресурси на организацијата и на нив мора да се гледа како на интегрален дел од основната организациска стратегија. Моносите за обука и развој се едни од големите фактори што се однесуваат на кариерата на работниците и истите се поврзани со големи нивоа на задоволство кај вработените и нивна организациска посветеност. Квалитетот на обуката има максимално влијание врз изведбата бидејќи работните резултати на еден вработен зависат од степенот на искуство кое го стекнал работникот. Добро обучените и развиени поединци ги разбираат опсегот, очекувањата и длабочината на нивната работа и истите се способни да ја надградуваат нивната професионалност при напредувањето во нивната кариера.

Третото поглавје се однесува на управувањето со кариерата како практика на управување со човечките ресурси во организациски рамки. Тоа е процес што им овозможува на вработените да ги развиваат нивните вештини и интереси кои се однесуваат на кариерата и да ги применат овие вештини и интереси на најефикасен начин и во рамки на компанијата и после нејзиното

напуштање. Истиот обезбедува придобивки и за организацијата и за вработените од типот на кадровски залихи, кадар одвнатре, решавање на кадровските проблеми, задоволување на потребите на вработените, подобрување на мотивацијата и праведност на вработувањето.

Следна практика на управување опишана во *четвртото поглавје* е наградувањето на вработените, кое опфаќа формулирање и имплементирање на стратегии и политики за праведно, еднакво и конзистентно наградување на вработените согласно нивната вредност за организацијата. Оваа практика има неколку цели како што се одбезбедување на поголема конкурентност, задржување на клучните вработени, редуцирање на обртот на вработените, зголемување на мотивацијата и јакнење на имиџот на организацијата кај идните вработени. Наградата може да биде дадена во вид на овластување, признание, мотивација, што на крајот ќе доведе до организациска ефикасност.

Во *петтото поглавје* станува збор за планирањето на човечките ресурси кое има за цел здобивање со точен број на лица кои поседуваат соодветните вештини, искуство и компетентност и кои ќе бидат применети на вистинските работни места, а сето тоа направено во вистинско време и соодветни трошоци, како би се избегнало негативно влијание врз изведбата. Како последна од позначајните практики на управување со човечките ресурси, во *шестото поглавје* од оваа глава е опишана грижата за благосостојбата на вработените, поддршката на нивната работа и работна средина, како обврска на секоја организација и работодавач. Портер наведува две категории на програми за обезбедување на благосостојба на вработените и тоа интрамурални и екстрамурални, со нивна единствена цел подобрување на животниот стандард на вработените.

Примената на сите овие практики на управување со човечките ресурси во организацијата имаат за цел подобрена изведба на вработените чиј концепт е опишан во *седмото поглавје*. Организациите имаат потреба од поединци со висока изведба со цел да ги постигнат своите цели, да ги испорачаат продуктите и услугите за кои се специјализирани и на крај да постигнат конкурентна предност. Изведбата исто така е важна и за самиот поединец како извор на мотивација, задоволство, надмоќ и гордост. Нема сомнеж дека ефикасното функционирање на која било организација оди паралелно со

добрата изведба на работните задачи од страна на вработените на задоволително ниво на стручност, што се обезбедува со соодветна и правилна примена на претходно опишаните практики на управување со човечките ресурси.

Четвртата глава од трудот е наменета релевантните практични сознанија и емпириското истражување. Тоа значи дека таа се состои од два дела. *Првиот дел* – релевантните практични сознанија се состои од четири поглавја. Првото и второто зборуваат за влијанието на практиките на управување со човечките ресурси врз организациската изведба и за влијанието на практиките на управување со човечките ресурси врз изведбата на вработените во организациите. Наведените студии и истражувачки резултати во двете поглавја покажуваат позитивна поврзаност помеѓу управувањето со човечките ресурси и организациската изведба, како и позитивна поврзаност помеѓу управувањето со човечките ресурси и изведбата на вработените во организациите. Но, во овој дел во третото поглавје е даден и еден критички осврт на релевантната литература за ова истражување, како и осврт кон празнините во истражувањата од оваа област, од кои за најважна ја сметаме нефокусираноста на тоа како практиките на управување со човечките ресурси можат да ја подобрат изведбата на вработените, празнина од која произлезе и ова истражување.

Вториот дел од четвртата глава се однесува на емпириското истражување водено од генералната истражувачка хипотеза која претпоставува значајна поврзаност помеѓу практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во претпријатијата од јавен сектор. Целта е да се испита влијанието, односно, поврзаноста на секоја од практиките на управување со човечки ресурси и изведбата на вработените во претпријатијата од јавен сектор во Република Македонија. Добиените резултати преку примена на соодветни статистички методи (Пирсонов коефициент на корелација) укажуваат на блиска поврзаност на поединечните практики на управување со човечки ресурси (регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) со изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Во однос на регрутирањето и селекцијата резултатите покажаа многу блиска поврзаност со изведбата на вработените, што значи дека доколку регрутирањето и селекцијата се спроведувани на објективен и професионален начин, тогаш голема е веројатноста тие да ја подобрат изведбата на вработените. Коефициентот на корелација помеѓу обуката и развојот и изведбата на вработените исто така покажува дека оваа поврзаност е многу блиска, што индицира дека вработените кои се повеќе обучени покажуваат тенденција да бидат попродуктивни во споредба со оние кои се помалку обучени за работата која ја вршат. Исто така блиска поврзаност е најдена и помеѓу управувањето со кариерата на вработените и нивната перформанса, што наведува на заклучокот дека од добро планираните и спроведени програми за управување и развој на кариерата придобивки ќе имаат и организацијата и вработените, односно, подобрувањето на изведбата на вработените, автоматски значи и подобрување и на целокупната организациска изведба.

Понатаму, истражувањето покажа и висока линеарна поврзаност помеѓу системот за наградување и изведбата на вработените. Бидејќи системот за наградување е високовреднувана практика на управување со човечките ресурси, може да се каже дека организациите кои имаат добри резултати имаат и вработени кои се мотивирани преку соодветно воспоставен систем за наградување. Во овој труд се испитуваше и поврзаноста на планирањето на човечките ресурси и изведбата на вработените, при што истражувачките резултати покажаа дека поврзаноста помеѓу овие две варијабли е многу блиска. Имено, вработените кои правилно ја извршуваат работата поради правилно планирање на човечките ресурси покажуваат тенденција да бидат попродуктивни. Резултатите од ова истражување исто така покажаа дека грижата за благосостојбата на вработените како практика на управување со човечките ресурси ја подобрува продуктивноста на вработените во организациите, односно, дека постои блиска поврзаност и помеѓу благосостојбата на вработените и нивната изведба. Со други зборови, благосостојбата на вработените во рамки на една организација е клучен фактор за изведбата на вработените. Сумирано, заклучоците од спроведеното истражување укажуваат на поврзаност помеѓу секоја од практиките на

управување со човечките ресурси и изведбата на вработените во организациите од јавниот сектор.

После научно – теоретските елаборирања и прикажаните резултати од емпириското истражување следува последната *петта глава* од овој труд наречена “Преферирање на активности за унапредување на управувањето со човечки ресурси со фокус на јавните претпријатија”, составена од пет поглавја. Акцентот во поглавјата од оваа глава е ставен на сите оние активности кои би можеле да придонесат за унапредувањето на управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор. Притоа, најпрво се укажува на потребата од еден студиозен приод кон правилно развивање на сите фази на активности на човечките ресурси, односно, нивно планирање. Како главни чекори на успешното планирање на човечките ресурси во една организација се наведуваат проценката на човечките ресурси, прогнозирање на побарувачката од човечки ресурси, предвидување на понудата, усогласување на побарувачката и понудата на човечките ресурси и план за акција, кој треба да ги следи препораките за главните активности поврзани со сите практики на управување со човечките ресурси.

Сето ова има за цел обезбедување на доволна работна сила и осигурување на оптимално кадровско ниво потребни за успешно изведување на организациските активности. Понатаму, унапредувањето на управувањето со човечки ресурси бара и следење на активностите на човечките ресурси во работните средини кое подразбира и евалуација на изведбата на вработените и на индивидуално и на организациско ниво како би се презеле соодветни мерки за нивно мобилизирање и ефектуирање, при што е потребно менаџерите секогаш да ги следат современите трендови. Овде несомнено значајна улога играат обуката и развојот на вработените, но тие само го градат капацитетот на човечките ресурси. За мобилизирање на тој капацитет потребна е супервизија заради максимална продукција и одржување на задоволна работна група. Зајакнувањето на вештините за супервизија во организациите може да ја подобри изведбата во јавниот сектор на нашата земја. Затоа, идната иницијатива за реформи во јавниот сектор мора да се погрижи и за супервизискиот аспект на менаџментот во организациите од јавен сектор. Имплементирањето на современите мерки и активности во управувањето со

човечките ресурси во јавните претпријатија секогаш треба да се заснова на одредени етички принципи кое ги рефлектира основните човекови права, прашањата на еднаквост и правичност, што значи не само дејствување во интерес на вработените, туку и нивно вклучување во одлучувањето. Имено, организацијата треба да ги третира вработените како целосно морални личности кои инвестираат искуство, вештини и лични односи во рамки на организацијата. Оттука, применливоста на УЧР во организациите од јавниот сектор е јасно утврдена. Затоа менаџерите за човечки ресурси треба да знаат дека ефикасното континуирано унапредување на управувањето со човечките ресурси во рамки на организациите, во овој случај јавните, е моќна алатка што може да одговори на сложените и турбулентни средини и која води кон постигнување на супериорни организациски резултати.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Anthony, W. P., Kacmar, K. M., & Derrewe, P.L. (2006). *Human Resource Management: A strategic approach*. Thompson Custom Solutions: Mason, OH: Natorp Boulevard, pp. 232-254.
2. Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Managing performance: Performance management in action. London: CIPD, pp. 47-88.
3. Armstrong, M., & Baron, A. (2007). Performance management: A strategic and integrated approach to achieve success. Mumbai: Jaico Publishing House, pp.332-354
4. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110
5. Arthur, J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
6. Asiedu, E. (2006). Foreign direct investment in Africa: the role of natural resources, market size, government policy, institutions and political instability. *The World Economy*, 29(3), 63-77.
7. Batt, M. (2002). *Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc, pp. 232-244.
8. Beardwell, H. (2001). *Human Resource Management*. Washington DC: National Planning Association, pp. 144-176.
9. Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114
10. Bogicevic – Milic, B. (2006). Human Resource Management (3rd ed.). Belgrade: Faculty of Economics, pp. 322-339.
11. Boselie, J.P., Dietz. G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.
12. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding the HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*. 29(2), 203-221.

- 13.Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].
- 14.Boyle, R. (2006). Measuring Public Sector Productivity: lessons from International Experience. Dublin: Institute of Public Administration, 133-142
- 15.Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13 (3), 367-394.
- 16.Boyne, G., & Chen, A. (2006). Performance Targets and Public Service Improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 17, 455-477.
- 17.Bramham, J. (2001). *Human resource planning*. London: IPM Publishers, pp. 119-127.
- 18.Bratton, J.E., & Gold, J.T. (2003). *Human Resource Management Theory and Practice* (6th Ed.). New York: Mc Graw-Hill, pp. 88-114.
- 19.Brown, K. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge, pp. 312-366.
- 20.Burack, E. H., & Mathys, N. J. (2002). *Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development*. Washington DC: Brace- Park Press, pp. 177-187.
- 21.Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employees. *Employee Benefits Journal*, 5(3), 34-47.
- 22.Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 253 -268.
- 23.Cole, G. A. (2000). *Organizational behavior, theory and practice* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill, pp. 224-254
- 24.Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77
- 25.Cornellius, N. (2000). *Human resource management: A managerial perspective* (2nd Ed.). London: Thomson Learning, pp. 101-141
- 26.Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, 7(8), 54-66.

27. Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management (2nd Ed.)*. Brisbane: Wiley, pp. 267-298.
28. Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309
29. Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.
30. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
31. Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165
32. Foley, G. (2004). *Dimensions of adult learning: Adult education and training in global era*. Crows Nest: Allen and Unwin Publishers.
33. Frenkel, S. J., & Lee, B. H. (2010). Do high performance work practices work in South Korea? *Industrial Relations Journal*, 41, 479–504.
34. Giaque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013a). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, Published Online
35. Gilley, J., Egghland, S., & Gilley, A. (2002). *Principles of human resource development*. New York: Basic Books, pp. 202-232.
36. Gloet, M., Terziovski, M. (2004), "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No.5, pp.402-9.
37. Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (1), 28-54.
38. Gove, A. (2012). Think global, act local: How early reading assessments can improve learning for all. *Journal of Comparative and International Education*, 42(3), 729-741.

39. Greenberg, J., & Baron, R. (2007). Behaviour in organizations. New York: Prentice-Hall, 178-188.
40. Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.(2003). Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations. 41(2): 291-314.
41. Guthrie, J. P., (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. Academy of Management Journal, 44: 180-190.
42. Harel, G.H., & Tzafir, S.S. (2001). HRM practices in the public and sectors: differences and similarities. Public Administration Quarterly, 25 (3/4), 316-335.
43. Humes, D.A. (2000). *Improving Employee Performance, Motivation and Pay*. New Delhi: Maya Publishers, pp. 121-140
44. Huselid, M, A., & Barnes, J. E. (2002). *Human capital management systems as a source of competitive advantage*. Rutgers: Rutgers University Press, 24-45.
45. Ichniowski, Shaw & Prennushi, (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. American Economic Review, 86: 291-313.
46. Јорданов, И. (2016). Практики на управување со човечки ресурси во организациите од јавен и приватен сектор. Магистерски труд. Свети Николе: МСУ.
47. Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.
48. Kim, S.M. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 142-163.
49. Kleiman, L. S. (2000). Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage. Cincinnati: South-Western College Publishing, pp. 440-462.
50. Kothari, C. (2004). *Research Methodology, Methods and Techniques*. New Delhi: Wiley Easton, pp. 118-134
51. Lawton, A., & Rose, A. (1994). Organization and Management in the Public Sector, (2nd ed.). London: Pitman, pp. 78-99.

52. Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 34-73.
53. Leng, T. H. (2005). Human resource planning: Nature and need. *Journal of Management*, 22(3), 259-298.
54. Lusthaus, C. (2000). *Enhancing organizational performance*. New Delhi: Vikas Publishing House. pp. 98-109.
55. MacDonald, L. A. C. (2005). *Wellness at work: Protecting and promoting employee wellbeing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, pp. 89-109
56. MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
57. Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 537-567.
58. Mansour, M. (2010). HR Practices Impact on Firm Performance: An empirical Study. Saudi Arabia, King Fahd University of Petroleum and Minerals.
59. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: people management and development* (3rd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and development, pp. 96-116.
60. Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124
61. Meier, K., O'Toole, L., Boyne, G. & Walker, R. (2006). Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 17, 357-377.
62. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. USA: Richard D. Irwin, Inc, pp. 154-180.
63. Mugenda, G., & Mugenda, V. (2003). *Research Methods*. Nairobi: Acts Press., pp. 34-74

64. Nandy, T. & Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. *Asian Journal of Management Research*, 2 (4), 190-200.
65. Nwabuzor, A.M., & Anyamele, D.O. (2002). *Foreign Direct Investment into African Nations (1970-2000)* available at: www.jsd-Africa.com.
66. Oakland, S., & Oakland, J.S. (2001). Current people management activities in worldclass organizations. *Total Quality Management*, 7(3), 773-779.
67. Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.
68. Owusu, F. (2005). *Organizational culture, performance and public sector reforms in Africa: The Ghanaian case*. Accra: ICSGA Publishers, pp. 117-123
69. Paauwe, J & Boselie, J.P. (2005). *HRM and Performance: What's next?* Rotterdam: Erasmus Universities. pp. 99-121
70. Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Inaugural address to the rotating chair for research in organisation and management in the Faculty of Economics, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, pp. 144-160
71. Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 166-176
72. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc, pp. 14-34.
73. Porter, M.E. (2001). Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 28-36
74. Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Journal of Annual Reviews of Sociology*, 30(1), 199-220.
75. Pranita, K. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: Young Art Press, pp. 158-179
76. Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chartered Institute of Personnel and Development, pp. 204-210
77. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *People and performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD, 107-114

78. Richardson, R., & Thompson, M. (1999). The impact of people management practices on business performances: A literature review. London: IPD, pp. 34-37
79. Robins, P., & Judge, A. (2009). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc., pp. 178-201
80. Scarbrough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No.5, pp.501-16.
81. Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 4(3), 511-525.
82. Shim, D. (2001) 'Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries'. *Public Personnel Management*, 30:3 pp23 – 47
83. Smith, C., Dennis, O., & Near, J.P. (2004). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
84. Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4.4, 337-345
85. Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*. 24 (4), 291-303.
86. Steijn, A.J. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
87. Stoner-Zemel, M.J. (2002). *Visionary leadership, management and high performing work units: An analysis of workers perception*. Doctoral dissertation, University of Mississippi, 221-227
88. Storey, J. (2004). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, pp, 143-154
89. Tichy, N. M., Formbrun, C. J., & Devanna, M. A. (2003). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(5), 47-61.
90. Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 2(1), 669-705.
91. Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study

- of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.
92. Walsh, P. (2009). *Global trends in higher education: Adult and distance learning*. Oslo: International council publishers, pp. 47-88
93. Wright, P.M., Gardner, M. T. & Moynihan, M. L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
94. Yahya, S., & Goh, W. K.(2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468
95. Zupan, N., & KAse, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 882-906.